



جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة:

صالحة حامد الحربي

إشراف

د. عايد أحمد الخوالدة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2014

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر
بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة صالحة حامد الحربي الموسومة بـ:

واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الاستراتيجي

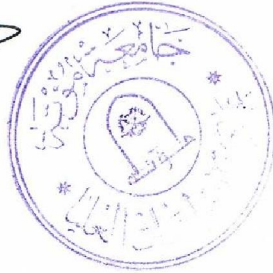
ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية.

القسم: الاصول والإدارة التربوية.

التاريخ	التوقيع	
2014/07/24		د. عايد احمد الخوالدة
2014/07/24		د. نايل سالم الرشيدة
2014/07/24		أ.د. محمد عبود الحراشة
2014/07/24		د. باسم علي حوامدة

عميد الدراسات العليا
د. علي الضمور



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail:

dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo

http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة - الكرك - الأردن
الرمز البريدي: 61710
تلفون: 03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الإلكتروني
الصفحة الإلكترونية

الإهداء

إلى من علمني النجاح
إلى من افتقده في مواجهة الصعاب
ولم تمهله الدنيا لأرتوي من حنانه
إلى.....أبي اسكنه الله فسيح جناته
إلى من ساعدتني و وقفت إلى جانبي
إلى.....أمي , امد الله في عمرك فأنت زهرة الحياه ونورها
إلى من علمني معنى العطاء إلى اخي عبدالهادي
إلى اخواني واخواتي جميعا
إلى من سار معي نحو الحلم....إلى رفيق دربي زوجي
بذرناه معا وحصدناه معا و سنبقى معا باذن الله
إلى أبنائي قرّة عيني
اهدي هذه الرسالة

صاحبة الحربي

الشكر والتقدير

الحمد لله عز وجل كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه, واشكره على نعمه التي لاتعد ولا تحصى أن من علي بنعمة الصحة والتوفيق إلى طريق العلم والمعرفة, والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى اله وصحبه أجمعين.

اتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر أستاذي ومشرفي الفاضل الدكتور عايد الخوالدة حفظه الله على قبوله الإشراف على هذا البحث ومتابعته له, وعلى ما منحني من صدر واسع ونصح وإرشاد, وحسن تعامل وكرم اخلاق, وبذل كل مافي وسعه لتذليل الصعاب وتخطي العقبات التي واجهتني فجزاه الله خير الجزاء.

كما أخص بالشكر اساتذتي جميعا في قسم الأصول والإدارة التربوية الذين بذلو كل الجهد فلهم الاحترام والتقدير واتمنى لهم التوفيق والسداد.
وانتقدم بالشكر الكبير إلى الاساتذه أعضاء لجنة المناقشه لتفضلهم بمناقشة هذه الرسالة وتقييمها وابداء توجيهاتهم فجزاهم الله عني خير الجزاء.
كما اتقدم بالشكر الجزيل لكل من وقف بجاني لاتمام هذا الجهد المتواضع.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
أ	الإهداء
ب	الشكر والتقدير
ج	فهرس المحتويات
هـ	قائمة الجداول
ز	قائمة الاشكال
ح	قائمة الملاحق
ط	الملخص باللغة العربية
ي	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها
1	1.1 المقدمة
2	2.1 مشكلة الدراسة
3	3.1 أهمية الدراسة
4	4.1 أهداف الدراسة وأسئلتها
4	5.1 حدود الدراسة
5	6.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية
6	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
6	1.2 الإطار النظري
25	2.2 الدراسات السابقة
35	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
35	1.3 منهجية الدراسة
35	2.3 مجتمع الدراسة وعينتها
36	3.3 أدوات الدراسة
37	4.3 صدق أدوات الدراسة

39	5.3 ثبات أدوات الدراسة
40	6.3 متغيرات الدراسة
41	7.3 إجراءات تطبيق الدراسة
41	8.3 المعالجة الإحصائية
43	الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات
43	1.4 عرض النتائج
59	2.4 مناقشة النتائج
64	2.4 التوصيات
66	المراجع
71	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغيراتها	1
37	توزيع فقرات أدوات الدراسة (واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات التطبيق) على مجالاتها	2
38	معامل ارتباط فقرات مقياس واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالدرجة الكلية	3
39	معامل ارتباط فقرات مقياس معوقات التخطيط الإستراتيجي بالدرجة الكلية	4
40	معاملات ثبات أدوات الدراسة	5
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وفقاً للمجالات مرتبة تنازلياً	6
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال إعداد الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً	7
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً	8
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً	9
48	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وفقاً للمجالات مرتبة تنازلياً	10
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات المرتبطة بمجال ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة	11
51	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة	12

- الدراسة للمعوقات المرتبطة بمجال ضغوط العمل اليومية
- 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة
- 52 الدراسة للمعوقات المرتبطة بمجال كفاءة الجهاز الإداري
- 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس
- الثانوية لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية)
- 55 نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في واقع تطبيق مديري
- المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة الإدارية)
- 16 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المعوقات التي تحول
- دون ممارسة للتخطيط الإستراتيجي وفقا لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية)
- 57 نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة
- لمستوى المعوقات وفقا لمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة الإدارية)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	نموذج الإدارة الإستراتيجية	1
14	انموذج لتحليل مصفوفة (SOWT Analysis Matrix)	2
17	متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تنفيذها	3
19	نموذج الخزامي في التخطيط الإستراتيجي	4
21	نموذج جلويك للتخطيط الإستراتيجي	5
24	خصائص ومهارات المدير الإستراتيجي	6
44	التفاوت بدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي وفقا للمجالات	7
49	التفاوت بمستوى تصورات مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للمعوقات التي تحول دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي	8
58	التفاوت في تقديرات مديري المدارس الثانوية لمستوى المعوقات المرتبطة بكفاءة الجهاز الإداري وفقا للتفاعل بين الخبرة الإدارية والجنس	9

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رمز الملحق
71	الاستبانة بالصورة النهائية.	أ
77	الاستبانة في صورتها الاولى	ب
85	قائمة بأسماء المحكمين	ج
87	كتاب تسهيل المهمة	د

الملخص

واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه من

وجهة نظرهم

صالحة الحربي

جامعة مؤتة، 2014

هدفت الدراسة الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانتيين، أولاهما: لقياس واقع التطبيق، وثانيهما: لقياس المعوقات، وقد تم التحقق من صدقهما وثباتهما، وقد طبقت الدراسة على عينة مؤلفة من (98) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك من العام الدراسي (2013/2014)، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كانت على النحو الآتي:

واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي ككل وللمجالات جاء بدرجة متوسطة، محتلاً مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية المرتبة الأولى، وفي المرتبة الثانية مجال إعداد الخطة الإستراتيجية، وفي المرتبة الثالثة جاء مجال تقييم الخطة الإستراتيجية.

جاءت تقديرات مديري المدارس الثانوية للمعوقات التي تحول دون تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي وعلى المستوى الكلي بدرجة متوسطة، وللمجالات فقد تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع محتلاً مجال كفاءة الجهاز الإداري المرتبة الأولى بدرجة مرتفعة يليه مجال ضغوط العمل اليومية وبدرجة مرتفعة أيضاً، وأخيراً مجال ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين وبدرجة متوسطة.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي، تعزى إلى متغير الجنس، والخبرة الإدارية.

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي، تعزى إلى متغير الجنس، والخبرة الإدارية.

الكلمات المفاتيحية: التخطيط الإستراتيجي، معوقات التخطيط الإستراتيجي.

ABSTRACT

Reality of School Principals' Application for Strategic Planning and Obstacles Against its Application From Their Perspectives in Tabuk Region in KSA

Salaha hamed Al-Harbi
Mu'tah University, 2014

This study aimed to identify the reality of school principals' application for strategic planning and the obstacles faced its application from their perspectives . To achieve the goals of the study , two questionnaires were developed : the first one to assess the reality of application , and the second for assessing the obstacles against application. Reliabilities and validity of these two questionnaires were checked and confirmed. The study was applied on a sample of (98) male and female school principals at Tabuk region in KSA in the academic year (2013/2014) . The study concluded with a group of results among which :

- 1- The reality of high school principals' application for the strategic planning as whole and for the dimensions came at a medium level with the dimension of implementing the strategic plan occupying the first order followed by the dimension of preparing strategic plan second , and finally came the dimension of evaluating the strategic plan.
- 2-High School principals' estimates' of the obstacles against their application of strategic planning came at a medium level on the scale as whole and its dimensions , as the dimensions ranged between high and medium with the dimension of the competency of the administrative system at high level , followed by work daily stress dimension which came with high level too , and finally came the dimension of the culture of strategic planning among workers at medium level.
- 3- Results indicated no significant statistical differences in the participants' estimates of the reality of strategic planning application that are attributed to gender and administrative experience variables.
- 4- Finally, results indicated no significant statistical differences in the participants' estimates of the level of obstacles against the application of strategic planning that that are attributed to gender and administrative experience variables.

In light of the results , the study recommended with a group of recommendations among which , conducting more training courses and workshops for high school male and female principals to develop strategic planning skills among them.

Key word: Strategic Planning , Obstacles Against its Application
Strategic Planning

الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة:

يُعدّ التخطيط بصفة عامة والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة أحد أهم ركائز الإدارة الحديثة، فالتخطيط يحدد مسار العمل ، ويعمل على زيادة الكفاءة ، والفاعلية الإدارية، فهو الوظيفة الأولى ، والأساسية في عمل مدير المدرسة، بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته، ولا تتحقق فعالية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة، بوضع استراتيجية واضحة المعالم، محددة لمجابهة مواقف مستقبلية، وفقاً لرؤى مدروسة.

يشهد العالم في الوقت الراهن تغيرات جذرية سريعة ومتتابعة حيث أصبحت السمة الغالبة على بيئة العمل المحيطة بنا هي التقلب والتغيير الديناميكي السريع ، إضافة إلى تميّز هذا التغيير بالتقدم التكنولوجي، واحتوائه على تناقضات كثيرة نتيجة لذلك؛ حدث نوع من التوجه لدى العديد من علماء الإدارة إلى ضرورة التخلص من المبادئ الإدارية القديمة المستهلكة على أن ينظر إلى بعضها نظرة جديدة تتواءم مع مرحلة القرن الحادي والعشرين وتحدياته الكبيرة (عوض، 2007).

تستوجب تحديات القرن الحادي والعشرين على قادة المنظمات أن يوجدوا وعياً استراتيجياً وعمليات متجددة حيوية، من أجل ضمان الاتساق الإستراتيجي (Strategic Constancy)، وفي هذا العمل المهم والمتمثل في وضع الإستراتيجيات وتنفيذها ومراجعتها وتحديثها، يجب تطبيق الفن والمنهج معاً، بشغف ومهارة والتزام، إذ من شأن نقاط القوة أن تضمن تحقيق فرصة قوية للبقاء فضلاً عن إمكانية تحقيق مستويات النجاح التي يتطلبها كل ذوي المصلحة في أي مؤسسة من المنظمات (السالم ، 2005).

ومع الزيادة الكبيرة في حجم المؤسسات وتوسع أعمالها، شهد مفهوم التخطيط الإستراتيجي إقبالا كبيرا عليه، فبرزت الحاجة لتبني أساليب جديدة في إدارة المؤسسات المتعددة الفروع والوحدات واستخدام إستراتيجيات من خلال التخطيط الإستراتيجي (سليمان، 2007)

ويحدد التخطيط مسار العمل التربوي ويعمل على زيادة الكفاءة والفاعلية الإدارية، وهو الوظيفة الأولى والأساسية في عمل مدير المدرسة، بصفته واجهة الإدارة المدرسية في مدرسته، ولا تتحقق فاعلية التخطيط إلا من خلال قيام مدير المدرسة بوضع إستراتيجية واضحة المعالم، محددة لمجابهة مواقف مستقبلية، وفقا لرؤى مدروسة (سكيك، 2008).

2.1 مشكلة الدراسة:

تسعى المؤسسات التربوية بصفة عامة والمؤسسة التربوية في المملكة العربية السعودية بصفة خاصة إلى تمكين مديري المدارس من الكفايات اللازمة في التخطيط الإستراتيجي وممارستهم له داخل المدرسة كهدف من أهداف التطوير بصفة عامة وأهداف الإدارة المدرسية بصفة خاصة، وذلك لمواجهة التغيرات السريعة التي تشهدها كل المجتمعات، وإن إحداث مثل هذه التغيرات داخل المدرسة تتطلب تقييم واقع التخطيط الإستراتيجي من قبل مديري المدارس ومعرفة نقاط القوة والضعف في ممارساتهم، وتحديد المعوقات التي تحول دون الممارسة الفعالة للتخطيط، وذلك بغية الوصول إلى رؤية واضحة مبنية على أسس علمية يمكن أن تسهم في تحسن مستوى الممارسة والاتجاه نحو الهدف المنشود، وهو ما أكدت عليه العديد من الدراسات مثل دراسة (القطامين، 2002)، و(الشاعر، 2007) التي حاولت اختبار طبيعة العلاقة بين أداء المؤسسات وتبنيها للتخطيط الإستراتيجي، لذا فقد تلخصت مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس الآتي: ما واقع تطبيق مديري مدارس تبوك الثانوية للتخطيط الإستراتيجي، وما معوقات تطبيقه من وجهة نظرهم؟.

3.1 أهمية الدراسة:

تأتي أهمية الدراسة الحالية من طبيعة المرحلة الراهنة التي تزايد الاهتمام فيها بالتخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء حيث لم يعد هذا التخطيط مطلباً علمياً واقتصادياً فحسب، بل أصبح مطلباً حضارياً، تفرضه طبيعة الصراع الحضاري، والتسارع التكنولوجي والمعلوماتي، وما أفرزته العولمة من متغيرات، في الوقت الذي تنتشر فيه صيحات هذا التخطيط، وتبرز ضرورته في التعليم نجد أن مدارسنا ما زالت مبتدئة في هذا الجانب، وإنه لم يتم الوقوف على المستوى الفعلي الذي وصلنا إليه خاصة في غياب المؤشرات التي تعطي حكماً موثقاً وبأسلوب علمي دقيق عن مستوى أداء المدارس.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المدارس التابعة لمنطقة تبوك ومعوقات تطبيقه، لاعتقاد الباحثة بأن التنبؤ الصحيح لمثل هذا النوع من التخطيط سيكون له أثر كبير في تحسين وتطويع أداء المدارس ورفع كفاءتها وعلى وجه التحديد يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم في:

1. إغناء الأدب النظري إلى جانب العديد من مثيلاته من البحوث السابقة حول أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية ومعوقات تطبيقه.
2. يؤمل أن تكون هذه الدراسة نواة لدراسات أخرى مشابهة تقيس درجة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في أقسام إدارية ومناطق تعليمية مختلفة.
3. يأمل أن تسهم الدراسة الحالية في زيادة كفاءة مدير المدرسة في بناء خطته على أسس صحيحة وحديثة.
4. يأمل أن تشكل الدراسة الحالية مرجعاً لوزارة التربية والتعليم عند مراجعتها لخططها التطويرية وبرامجها التي تنفذها في الميدان التربوي.

4.1 أهداف الدراسة وأسئلتها:

يكمن الهدف من الدراسة الحالية في الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم، ويمكن تحقيق ذلك الهدف من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومن وجهة نظرهم ؟
2. ما المعوقات التي تحول دون فعالية تطبيق مديري المدارس بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم ؟
3. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات مديري المدارس بمنطقة تبوك لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية) ؟ .
4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات مديري المدارس بمنطقة تبوك لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي تعزى للمتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية) ؟.

5.1 حدود الدراسة:

- تتحدد نتائج الدراسة الحالية بعدد من الحدود وهي على النحو الآتي:
1. الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.
 2. الحدود الزمانية: تتحدد نتائج الدراسة الحالية بزمن تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014.
 3. المحددات الموضوعية: تتحدد نتائج هذه الدراسة بالأدوات التي تم تطويرها من قبل الباحث لجمع بيانات الدراسة، ولذا فإن تعميم النتائج سيكون مقيداً بدلاً من تصديقها، ومعاملات ثباتها ومدى الاستجابة الصادقة والجادة والموضوعية لأفراد عينة الدراسة على هذه الأداة.

6.1 التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

ورد في الدراسة الحالية مجموعة من التعريفات الاصطلاحية والاجرائية مما استوجب تعريفها وعلى النحو الآتي:

• **التخطيط الإستراتيجي:** هو ذلك الجانب النوعي الإجرائي من عمليات تعيين وتطوير الإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة، وتعتمد من خلالها إلى ترجمة ما اختارته من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق رؤية المؤسسة ورسالتها وتترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها (مدبولي، 2001 : 34). وتعرفه الباحثة إجرائياً على أنه: هو تلك العملية التي يقوم بها مدير المدرسة بالمشاركة مع فريق التطوير المدرسي لترجمة ما اختارته المدرسة من مسارات أو توجهات إلى أفعال وأحداث من خلال التحليلات الدقيقة للموقف الراهن، والعوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المدرسة، ومن خلال إقرارها لمجموعة الأهداف الرئيسة والأولويات التي ينبغي العمل على تحقيقها حتى تتحقق رؤية المدرسة ورسالتها وتترسخ القيم الأساسية والمعتقدات التي تؤمن بها".

• **مدير المدرسة:** للموظف المكلف من قبل إدارة التعليم لإدارة المدرسة وقيادتها وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها والمشرف الدائم فيها لضمان سير العملية التربوية وتنسيق جهود العاملين فيها وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق رسالة المدرسة والأهداف العامة للتربية.

• **واقع التطبيق للتخطيط الإستراتيجي:** هو استخدام واستثمار التخطيط الإستراتيجي في تطوير العملية التعليمية في المدارس الثانوية بمحافظة تبوك من خلال توفير متطلبات هذا الاستخدام والحد من معوقاته، ويقاس في الدراسة الحالية من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على المقياس المخصص لذلك الغرض.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من الدراسة أهم ما جاء بالأدب النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة بشقيها والمتمثلة في التخطيط الإستراتيجي ومعوقات التطبيق للتخطيط الإستراتيجي، وسنقدم عرضاً تفصيلياً لذلك:

1.2 الإطار النظري

مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

انطلاقاً من أن التخطيط الإستراتيجي يُعدّ الركيزة الأساسية لصياغة وتشكيل الإستراتيجية؛ فإنه من الضروري إلقاء الضوء على تعريفاته، ومجالاته كمسار للحديث عنها لما لذلك من أهمية متعلقة بالموضوع، فيعرفه (عباس 2004: 90) بأنه عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق، وحاجات المستهلك، والحالة التنافسية، والبيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والقانونية، ومدى توافر الموارد الإنتاجية، التي تؤدي إلى استغلال فرص استثمارية محددة ولمجابهة المتغيرات الجديدة في السوق المحلي والخارجي.

ويعرفه (توفيق، 2005: 14) أنه الأسلوب الذي يتمكن عن طريقه المسؤولون من توجيه المنشأة ابتداء من الانتقال من مجرد العمليات الإدارية اليومية، ومواجهة الأزمات ووصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بهم بما يحقق في النهاية توجيهها فعالاً بصورة أفضل لمنشأتهم، وبحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي.

ويعرفه (السويدان، والعدلوني 2004: 19) أنه قرارات ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل يشمل هياكل وموازنات ونظم وبرامج تنفيذية، وإجراءات.

ويعرفه (غنيم، 2001: 17) أنه عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف وإستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها.

كما ربط السلمى (2000) مفهوم التخطيط الإستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية، وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للإفادة من الموارد المتاحة وتحقيق أفضل النتائج من خلال إفادة المؤسسات من نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها.

كما يعرف (بريسون، Bryson, 2003:55) التخطيط الإستراتيجي أنه مجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات المصممة لجعل القادة والمديرين والمخططين يفكرون ويقررون بطريقة إستراتيجية.

وبناءً على ما سبق يتضح للباحثة أن التخطيط الإستراتيجي يتعامل مع مستقبلية القرارات الحالية فهو يتميز بمجموعة من العناصر الهامة منها التحليل الداخلي والخارجي لبيئة المؤسسة مع الإفادة من الفرص المتاحة، ونقاط القوة للتقليل من التهديدات المحيطة بها، مع ضرورة وجود برنامج عمل يطرح بدائل وخيارات عديدة تمكن المؤسسة من الوصول إلى مرحلة التميز والتكيف المؤسسي مع البيئة الخارجية لتحقيق رؤيتها ورسالتها وقيمتها التي تؤمن بها.

نبذة تاريخية:

يشير (الدوري، 2005) إلى أن البذرة الأولى لتطور الإدارة الإستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) والذي بدأ في مدرسة هارفرد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية والمالية)، ونظراً لأهمية هذا الحقل أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهايات الستينيات، وفي نهاية السبعينيات بدأ تدريسه في الدول النامية خاصة الدول العربية، وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشكلات الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية.

كما يشير (القطامين، 2002) إلى أن مفهوم الإستراتيجية يعد قديماً في الفكر البشري ومستمداً بصورة كاملة من أدبيات الفكر العسكري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة إستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategia) التي تعني علم الحرب أو علم الجنرال، وفي الفكر الإسلامي مثلت الإستراتيجية بعداً هاماً من أبعاد الفكر العسكري وخير مثال ما قام به خالد بن الوليد في معركة مؤتة حيث قام بتوظيف إستراتيجية متقنة لانسحاب منظم لجيش المسلمين بعد استشهاد القادة الثلاثة للمعركة، ونتج عن استخدام هذه الإستراتيجية العودة بالجيش سالماً إلى المدينة المنورة.

ومما سبق يتضح أن التخطيط الإستراتيجي لم يكن وليد الحضارة الحديثة في القرن الحادي والعشرين، ولم يكن وليد الثورة الصناعية فقط وإنما تمتد جذوره إلى الحضارات القديمة حيث انتقل من الاستخدامات المحددة لمفهوم الإستراتيجية "الجنرال أو القائد العسكري" إلى جوانب الاقتصاد والتنمية، ومن ثم إلى قطاع التعليم في نهاية الستينيات من هذا القرن.

أهمية التخطيط الإستراتيجي وأثره على المؤسسة:

تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي في تركيزه على الربط الفعال بين المؤسسة وبين بيئتها المحيطة بشكل يضمن نجاحها في تحقيق رسالتها، ولتحقيق هذا النجاح لا بد من قيام المؤسسة بفحص هذه البيئة وتقويمها بهدف معرفة التغيير الحادث والمحتل في المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتقنية، كما تكمن أهميته في تحديد وصياغة القضايا الجوهرية والاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة لتكون الأساس والمنطلق في توجيه عملياتها ووظائفها الإدارية (سليمان، 2007).

وقد أجمع الكتاب وعلماء الإدارة على أهمية وضرورة التخطيط الإستراتيجي وكذلك الشركات العالمية العملاقة، فقد اشارت (العارف، 2001) الى بعضاً من فوائد التخطيط الإستراتيجي نورد منها:

1. يزود المؤسسة بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
2. يزود المسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير بالمؤسسة ككل.

3. يساعد المؤسسة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة وكيفية التأقلم معها.
4. يساعد المؤسسة على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
5. يجعل المدير خلاقاً مبتكراً ويبادر بصنع الأحداث وليس متلقياً لها.
6. يرفع وعي وحساسية المديرين لرياح التغيير والتهديدات والفرص المحيطة. وفي مجال المؤسسات التربوية يحتل التخطيط الإستراتيجي مكانة وأهمية كبرى للمدرسة كأبي مؤسسة أخرى إن لم يكن بصورة أكبر، على اعتبار أن المدرسة تخطط لصياغة شخصية الإنسان وعقله، وهو أسمى ما يمتلكه المجتمع، وبالتالي فالتخطيط الإستراتيجي يُعدّ أداة إدارية تساعد المؤسسة على أداء وظائفها بصورة أفضل، ويعمل على تعميق طاقات المؤسسة ومصادرهما إلى طرق أكثر إنتاجية، وذلك من خلال تسليط الضوء على نواحي القوة داخل المؤسسة والبيئة التي يجب إدارتها (أبو هاشم، 2007).

ويرى (وخثيلة، 2000) أن التخطيط الإستراتيجي يساعد مدير المدرسة والعاملين معه على تحقيق جملة من الأهداف منها:

1. تحديد القضايا الأساسية التي تشكل جوهر العمل المدرسي وتؤثر على اتخاذ القرارات المناسبة.
2. تحديد أهداف إجرائية للمواد الدراسية، والوظائف والمسؤوليات المحددة لكل عضو بالمدرسة.
3. وضع تصور لمستقبل المدرسة من خلال الكشف عن واقع إمكانيات المدرسة ومواردها المتاحة.
4. الوصول بالمدرسة إلى مستوى عال من التغيير الإيجابي المناسب لتحقيق رسالة المدرسة وأهدافها.
5. التركيز الدائم على القضايا الأساسية ذات العلاقة بواقع المدرسة ومستقبلها.
6. وضع إدارة المدرسة في موقف نشط ومتميز يتلاءم مع تغيرات البيئة، ومواجهة الصعوبات.
7. تحديد جوانب القوة والضعف في المدرسة من خلال عمليات القياس والتقويم والمتابعة المستمرة.

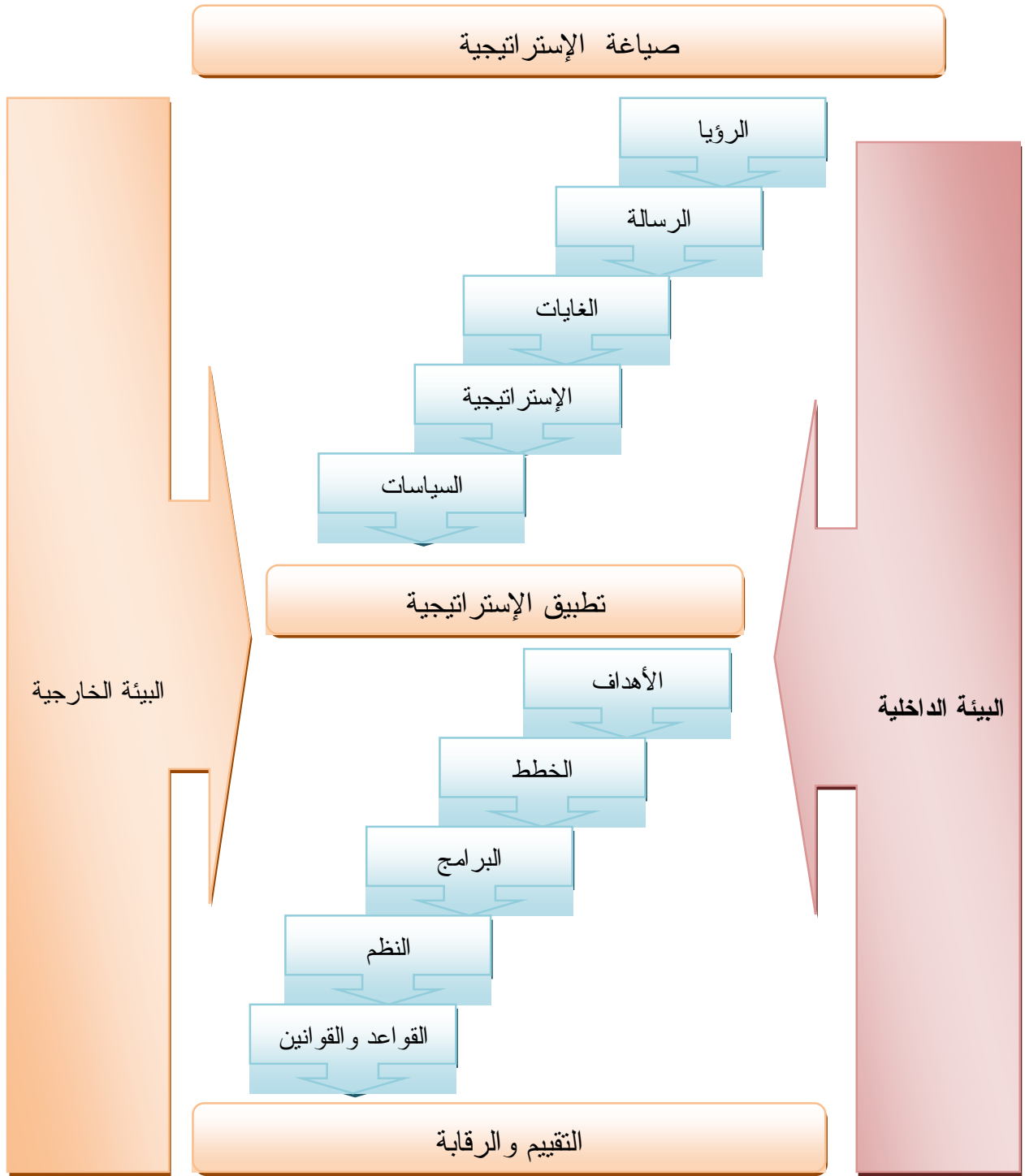
مراحل وخطوات التخطيط الإستراتيجي:

يظهر من خلال مراجعة أدبيات البحث أنه لا يوجد قالب موحد يجمع عليه كافة المهتمين والباحثين في هذا المجال، إنما هناك العديد من الطرق والأساليب المتبعة في تحديد هذه الخطوات والمراحل، وتعرض الباحثة المراحل والخطوات الآتية لعملية التخطيط الإستراتيجي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: التخطيط لعملية التخطيط:

يشير (حسين، 2002) إلى أنه قبل الشروع في استخدام خطوات التخطيط الإستراتيجي يجب علينا الإجابة عن جملة الأسئلة الآتية: ما عمل المؤسسة؟ وماذا سيكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وما الغرض الذي ستخدمه الخطة الإستراتيجية؟ وكيف ستساعد الخطة الإستراتيجية هذه المؤسسة؟ وهل ستصبح الخطة الإستراتيجية أفضل من الخطة المستخدمة حاليا في المؤسسة؟ وهل القيادة الحالية بالمؤسسة مستعدة لاستخدام التخطيط الإستراتيجي؟ وما تكلفة هذا التخطيط من حيث الوقت والجهد البشري؟ ومن الذي يجب أن يكون ضمن أعضاء فريق التخطيط؟ وهل كل عضو لديه الخبرة الكافية في مجال التخطيط؟ وهل لدينا القدرة على استخدام هذا التخطيط؟ وما المعوقات التي تحد من قدرتنا تجاه التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة؟.

وبعد وضع اللمسات الأخيرة والنهائية لشكل الخطة الخاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي نقوم بتحديد المراحل والخطوات التي ستمر بها عملية التخطيط الإستراتيجي التي يمكن توضيحها في الشكل الآتي:



الشكل رقم (1)

نموذج الإدارة الإستراتيجية: المصدر (Wheelen and Hunger, 2006)

المرحلة الثانية: تحديد توجهات المؤسسة والرؤية المستقبلية.

في هذه المرحلة يشير أبو العلا (1999) إلى أنه على المؤسسة أن تتولى إعداد وتكوين استراتيجياتها المستقبلية بناء على إعداد وصياغة الرسالة والأهداف الإستراتيجية بما يمكنها من تحديد وإيضاح الرؤية المستقبلية التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل أو بمعنى آخر الإجابة عن التساؤل الآتي: ماهي مجالات وأنشطة وأعمال المؤسسة؟ وما هو الوضع الذي ينبغي أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل.

ويمثل تحديد رسالة ورؤية المؤسسة الخطوة الأولى في التخطيط الإستراتيجي فرسالة المؤسسة تتمثل في أغراضها وأهداف الأداء أما رؤيتها فتتمثل في سبب تواجدها والحالة المثالية التي ينبغي الوصول إليها، وبناء على رسالة المؤسسة تتحدد غاياتها الأساسية وتصاغ أهدافها الرئيسية على مختلف الآماد (حسين، 2002).

وتُعرّف الرؤية الإستراتيجية أنها "المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدّد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها، والمركز الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتميتها(مرسي، 2005: 82).

أما الرسالة فيمكن تعريفها على أنها الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها، ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المؤسسة وهويتها وعملياتها وممارساتها (السالم، 2005 : 71).

المرحلة الثالثة: وضع الغايات والأهداف الإستراتيجية:

إن غايات المؤسسة (Goals) تمثل نهايات عامة وبهذه الغاية تتصف بحالة من العمومية في حين تمثل الأهداف (Objective) المرامي المطلوبة لترجمة رسالة وفلسفة وغاية المؤسسة إلى نواحي محددة يمكن قياسها، ومن الجدير بالذكر أن العديد من الباحثين يستخدمون مصطلحي (الغاية)، و(الهدف) باعتبارهما يمثلان الشيء نفسه، وبهذا يمكننا القول إن الغاية غير ممكنة التحقق لانتسامها

بالعمومية والنهاية المطلقة، أما الهدف ممكن التحقق كونه محددًا، فتحقيق الهدف ضروري لتحقيق الغاية (الدوري ، 2005).

كما يضيف (متولي، 2003) في هذا الشأن أن تحديد الأهداف الإستراتيجية هي خطوة أساسية في عملية التخطيط الإستراتيجي، والأهداف الإستراتيجية هي تلك التي يتطلب تحقيقها استخدام معظم أو جميع الموارد المتاحة للمؤسسة ويتحدد طبقاً لها عدد من أنشطة المؤسسة لوقت غير قصير، وتعدّ هذه مسؤولية الإدارة العليا، وتحديد الأهداف الإستراتيجية يلزم أن تقوم الإدارة بالمراجعة والتحديد الدقيق للأحداث الأخرى المؤدية إلى الهدف الإستراتيجي، وهي أهداف تتصل بالأجل المتوسط أو القصير وترتبط بها أجزاء وليس كل المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن الغايات هي أهداف كبيرة لا يمكن قياسها تشتمل على مجموعة من الأهداف يمكن قياسها وهذه الأهداف عبارة عن وسائل لتحقيق الغايات.

المرحلة الرابعة: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة:

تواجه المنظمات في العصر الراهن بيئة أعمال على درجة عالية من التراكيب والقواعد والسياسات والأساليب، ومع زيادة التعقيد البيئي في بيئة الأعمال يزداد الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق التوافق والتكيف بين رسالة المؤسسة وأهدافها وإمكانياتها الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة (بابكر ، 2004).

يوفر التحليل الإستراتيجي للمؤسسة قدراً كبيراً من المعلومات الحيوية والمهمة لاستمراريتها فتجاهل المسائل الداخلية والخارجية قد يقود لنتائج سلبية من خلال اتخاذ قرارات تكون قاتلة يمكن أن تؤدي إلى تدميرها وإنهائها، فهو يركز على العوامل التي يمكن التحكم بها إلى حد كبير والسيطرة عليها من جانب إدارة المؤسسة، وهي تمثل بصفة رئيسة الأنشطة الوظيفية التي يمكن استغلالها بغرض النجاح والمنافسة، وتقع داخل نطاق حدود المؤسسة، وتشمل طاقات وإمكانيات المؤسسة المادية والإنسانية والمالية الحالية والمستقبلية كافة، ومستوى أنظمتها الفنية والمالية ونظام العمل وغيرها (رستم ، 2004).

يقصد بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: تحليل العوامل التي لا يمكن التحكم بها وتؤثر على المنظمات كافة، وتقع خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابة وسيطرة ادارتها عليها، وتشمل العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والقانونية كافة، وعليه فإن تحليل وتقييم البيئة الخارجية يُعدّ أحد المكونات الأساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية وهو في الوقت نفسه يمثل المهمة الأولى والأساسية للمدير الإستراتيجي، فمن خلال هذا التحليل تتوافر للمدير معلومات وبيانات لها أهميتها في التنبؤ عن المستقبل، فالبيئة هي مصدر أساسي للتغير (السالم، 2005).

تُعدّ مصفوفة التحليل الإستراتيجي (SOWT Analysis Matrix) بعد الانتهاء من تحليل البيئتين الخارجية والداخلية والتعرف إلى نقاط القوة والضعف ورصدها، وكذلك كشف الفرص والتهديدات وتدوينها ويتم إفراغ النتائج في مصفوفة كما في الشكل رقم (2).

نقاط الصعف	نقاط القوة	تقويم البيئة الخارجية
.....	تقويم البيئة الداخلية
2. معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات علاجية)	1. استخدام نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة (إستراتيجيات هجومية)	الفرص
4. تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات (إستراتيجيات الكماشة)	3. استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات (إستراتيجيات دفاعية).	التهديدات

شكل رقم (2)

انموذج لتحليل مصفوفة (SOWT Analysis Matrix): المصدر (الدوري 2005)

مفهوم تطبيق الإستراتيجية:

يشير (حسين، 2002: 180) إلى أنه يقصد بتطبيق الإستراتيجية "عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات،

وغالباً من قبل مسؤولي الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، وتراجع من قبل مسؤولي الإدارة العليا.

وفيما يلي شرحاً مفصلاً لكل من البرامج والميزانيات والإجراءات وعلى النحو الآتي:

1. وضع البرامج:

البرامج هي عبارة عن تركيب معقد من الأهداف، والسياسات والإجراءات، والقواعد، والمهمات، والخطوات التي يجب القيام بها، والموارد المستخدمة، والعناصر الضرورية لتنفيذ عمل معين، ويجري دعمها كذلك بالأموال والميزانيات (سليمان، 2007).

وتشير (سمر، 2005) إلى أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أموراً عدة من أهمها:

1. طريقة التنفيذ.

2. مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة).

3. مسؤولية التنفيذ.

4. التكلفة المتوقعة.

5. المتابعة والمراجعة النهائية.

2. الموازنات المالية:

يشير (العبد، 2003) إلى أنه يقصد بالموازنة المالية أنها "خطة مالية تغطي فترة زمنية محددة، وهي توضح الكيفية التي يتم الحصول بموجبها على الأموال المطلوبة وكيفية توزيعها على الاستخدامات المختلفة".

كما يشير (مرسي، 2003) إلى أنه يتم وضع المخصصات المالية لكل هدف عن طريق تحديد موازنات وحدة النشاط المطلوب، ثم يتم إعداد الموازنات في ظل المستوى الوظيفي ككل مع مراعاة تحقيق التفاهم والترابط بين الموازنات المختلفة وامتزاج الأموال اللازمة إستراتيجياً وتشغيلياً.

3. الإجراءات:

تُعدّ الإجراءات بمنزلة الخطوات المكتبية والمراحل التفصيلية التي توضح أسلوب إتمام الأعمال وكيفية تنفيذها، ومسؤولية التنفيذ والفترة الزمنية اللازمة لإتمام هذه الأعمال، فهي خط سير لجميع الأعمال التي تتم داخل المؤسسة لإتمام هذه الأعمال (عوض، 2007).

العناصر التي يجب مراعاتها لتطبيق الخطة الإستراتيجية:

يشير (مرسي، 2003) إلى مجموعة من العناصر الواجب توافرها عند تطبيق الخطة الإستراتيجية وعلى النحو الآتي:

1. الإستراتيجية: تشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المؤسسة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتهم أمام متلقي الخدمة مع قدرة متميزة في تخصيص الموارد.

2. الهيكل: يتمثل في مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على المسؤول، وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق في ما بينها.

3. الأنظمة: وتدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المؤسسة أولاً بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم رقابة الجودة، ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

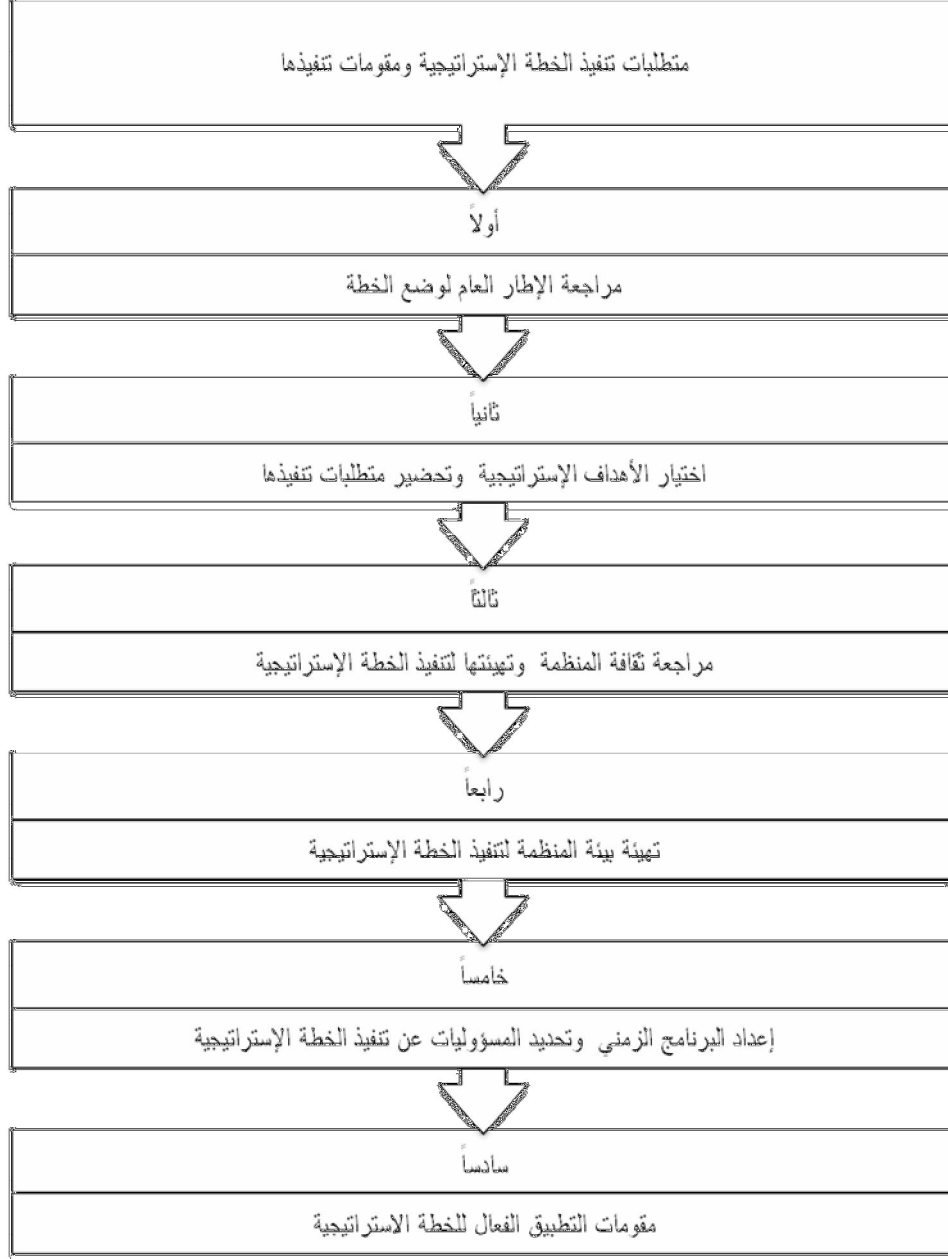
4. نمط الإدارة: ويمثل الأيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة، وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة.

5. الموظفون: من الضروري الاهتمام والتفكير بالموظفين ليس في شخصياتهم فقط بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية بما يفيد التنفيذ الفعال للخطة.

6. القيم المشتركة: تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة وغالباً لا نجد لها صريحة بالأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة، وتتجسد في ثقافة المؤسسة.

7.المهارات: القابليات الأساسية التي يتميز بها العاملون في المؤسسة عن تلك التي لدى العاملين في المنظمات المنافسة.

والشكل رقم (3) يوضح متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تنفيذها:



شكل (3)

متطلبات تنفيذ الخطة الإستراتيجية ومقومات تنفيذها: المصدر (مرسي، 2003)

نماذج التخطيط الإستراتيجي:

تعددت نماذج التخطيط الإستراتيجي، التي وإن كانت تبدو متباينة، فإن هذا التباين يكمن في الشكل وليس في الجوهر أو الخطوات المنطقية ومن هذه النماذج:

(أ) إنموذج الخزامي:

تعرض (الخزامي، 2000) مراحل التخطيط الإستراتيجي، حيث يمكن التفكير في التخطيط الإستراتيجي على أساس أن له ثلاث عشرة وظيفة ضمن أربع مجموعات:

1. المدى:

أ. اختيار نمط ومدى التخطيط ذي النطاق الكبير الذي يتعامل مع ماذا يكون؟ وماذا يجب أن يكون؟ وماذا يمكن أن يكون؟
ب. جمع البيانات من خلال تحديد القيم والمعتقدات وذلك عن طريق تحديد الرؤيا الحالية، والأغراض الحالية، وتحديد الحاجات.

2. التخطيط:

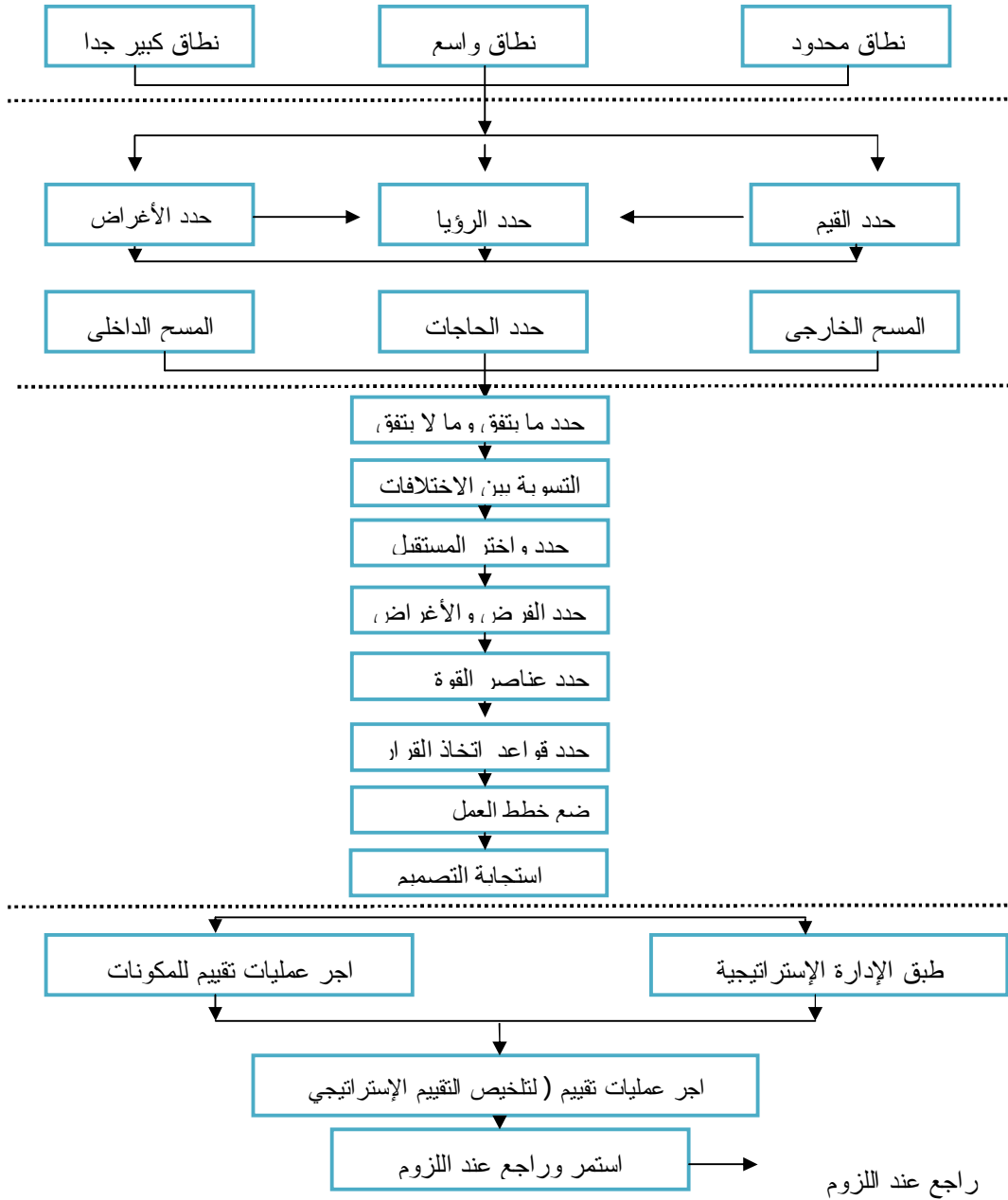
أ. تحديد ما يتفق وما لا يتفق، والتكامل بين الرؤى والمعتقدات والحاجات والأغراض الحالية.
ب. تحديد عناصر القوة والضعف.
ج. تحديد قواعد اتخاذ القرار.
و. وضع خطة إستراتيجية تنفيذية للإجابة عن الأسئلة الآتية: ماذا؟ وكيف؟ ومن؟ ومتى؟ ولماذا؟ وأين؟ .

3. التطبيق والتقييم:

وفي هذه المرحلة يتم وضع الخطة الإستراتيجية موضع التنفيذ: (التطبيق والتقييم والمراجعة)، ويتضمن ذلك:

1. تصميم الإستجابة، وتطبيق ما قد تم تخطيطه.
2. إجراء تقييم للمكونات، وإجراء المراجعة عند اللزوم (تقييم للإستراتيجية والأساليب).

ج. إجراء تقييم نهائي يلخص إجمالي الخطوات، يحدد ما يتطلب التغيير، وما هو مستمر وقائم.
والشكل رقم (4) يوضح خطوات هذا النموذج.

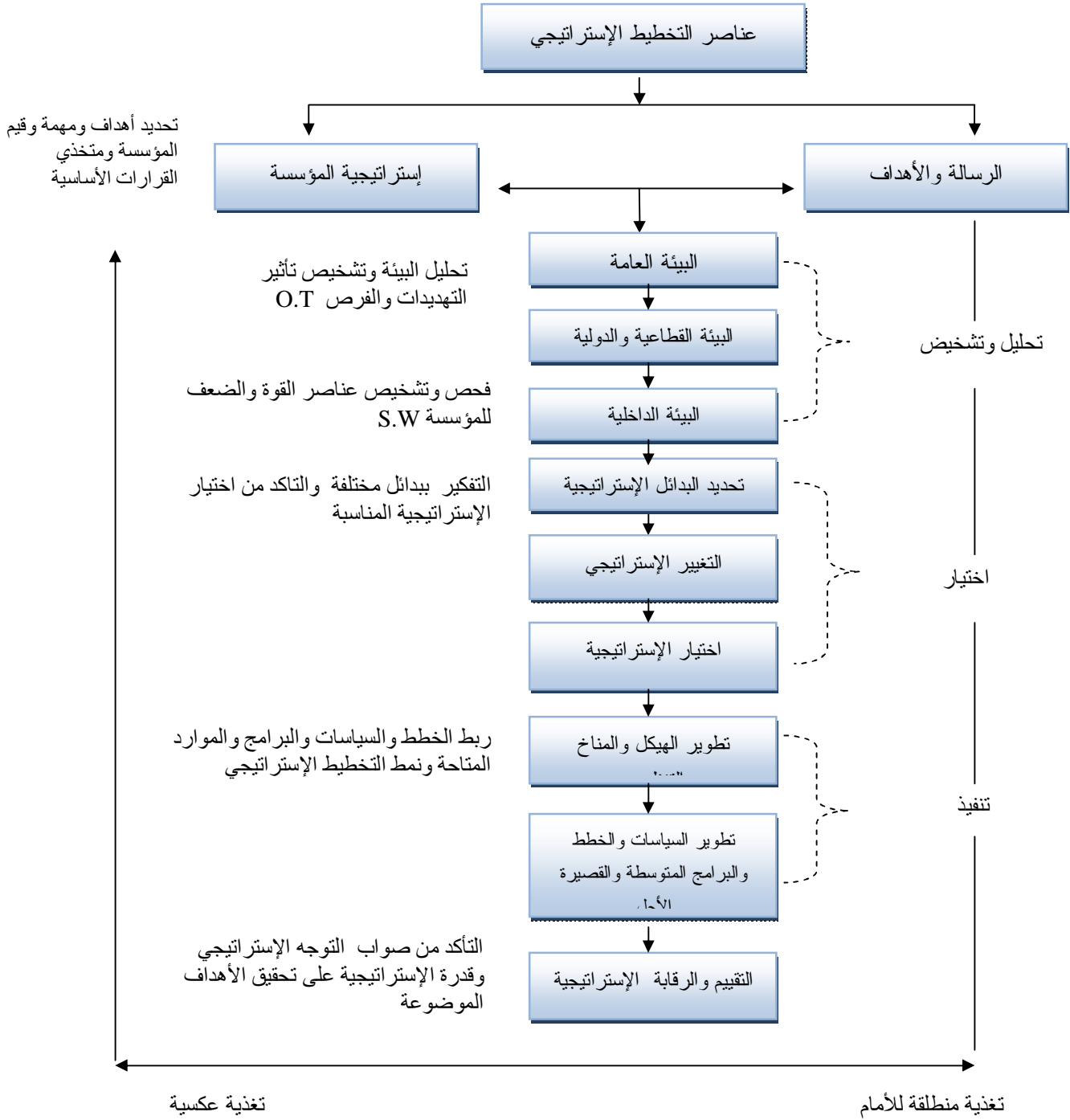


شكل رقم (4)

نموذج الخزامي في التخطيط الإستراتيجي: المصدر (الخزامي، 2000)

(ب) إنموذج وليام جلويك:

- حدد جلويك (Gluk) المشار إليه في (الحسيني، 2000)، و(القرني، 2012) خمس مكونات أساسية للتخطيط الإستراتيجي وهي على النحو الآتي:
1. المهمة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: حيث لا بد من تحديد رسالة وأهداف المؤسسة وكذلك القيم، أي الثقافة التنظيمية ككل، بشكل خاص لمتخذي القرارات الإستراتيجية.
 2. مرحلة التحليل والتشخيص: تشمل القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية وكذلك الأولوية، ودراسة تأثير كل من الفرص والتهديدات وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة لغرض فحص وتشخيص عوامل القوة والضعف.
 3. مرحلة الاختيار: وهي العملية التي تشمل التفكير بالبدائل المختلفة والسعي لتنمية العديد منها، وذلك لغرض اختيار الإستراتيجية المناسبة، إذ تتحدّد هذه المرحلة بتحديد البدائل الشاملة للإستراتيجية، والتغيرات الإستراتيجية، ومن ثم عملية اختيار الإستراتيجية.
 4. مرحلة التنفيذ: وفيها يتم ربط الخطط والسياسات والمصادر، والتركيب التنظيمي، وتشتمل هذه المرحلة على كل الموارد والتراكيب التنظيمية والسياسات، والخطط، ونمط الإدارة، والرقابة، وعملية التقييم.
 5. مرحلة التغذية بالمعلومات: وذلك لغرض إدامة عملية التطوير والتحسين للإستراتيجية، والأهداف، والأداء الإستراتيجي للمؤسسة.
- ويلاحظ على هذا النموذج تتابع العمليات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي بشكل إنسيابي تبدأ بصياغة الرسالة وتحديد الأهداف ثم إجراء مسح شامل للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ثم تحديد الإستراتيجية المناسبة ثم مرحلة التنفيذ إلى أن تتم عملية التقويم والرقابة لتطوير أداء المؤسسة.
- ويوضح الشكل رقم (5) نموذج جلويك Gluk للتخطيط الإستراتيجي.



شكل رقم (5)

نموذج جلويك للتخطيط الإستراتيجي: المصدر (القرني، 2012)

معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

تعرض عملية التخطيط الإستراتيجي مجموعة من المعوقات كما يذكرها أبو دولة (2005) وهي على النحو الآتي:

1. صعوبة الحصول على معلومات دقيقة، وعدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل بشكل دقيق، فالخطط التي لا تستند لتنبؤات دقيقة، ربما تفشل.
2. مقاومة التغيير، فالتخطيط الإستراتيجي، يقترح أشياء جديدة، وهذا قد يؤدي إلى تغيير بعض العلاقات القائمة، حيث أن الأفراد يقاومون التغيير حفاظاً على العلاقات القديمة.
3. عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة والملزمة لعملية التخطيط الإستراتيجي.
4. عدم توفر نظام الحوافز والاتصال، والرقابة المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية.
5. إن القيام بعملية التخطيط الإستراتيجي مكلف نسبياً ويتطلب وقتاً وجهداً. ويضيف (هاينز، 2001) بعض المشكلات التي تؤثر على عملية التخطيط الإستراتيجي وتتمثل في الآتي:
1. قلة وعي الإدارة العليا بأهمية العمل، وعدم الإلتزام المسبق بتخطيط إستراتيجية العمل.
2. حجم المجموعة كبير أو صغير، مما يؤدي إلى عدم وجود القيادة المشتركة.
3. عدم الإلتزام بالوقت، أو المصادر للقيام بعملية التخطيط.
4. تجنب الاختيارات الصعبة، والفشل في تحديد الأولويات، أو تحديد الميزانيات.
5. صعوبة إدراك عوامل قياس مستوى النجاح.
6. التغيير المستمر للأولويات وعدم وضعها في مسار واحد.
7. الصراعات واختلاف السياسة المتبعة، ونقص المهارة في التعامل مع الأفراد في الإدارة العليا.

كما يضيف (ضحاوي والمليجي، 2011) بعض المعوقات التي قد تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي في ميدان التعليم من أهمها:

1. عدم وضوح المسؤوليات المتعلقة بالتخطيط والاعتقاد الخاطئ بأن

التخطيط الاستراتيجي هو مسؤولية هيئة مختصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة في مختلف المستويات.

2. انشغال المديرين وإدارة المؤسسات التعليمية بتصريف الأمور اليومية

بحيث لا يتوفر الوقت الكافي لكل ما يتطلبه التخطيط الإستراتيجي من وقت وجهد.

ومن الاستعراض لما سبق يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي بما يتضمن من مزايا متعددة يساهم في علاج هذه المعوقات والمشكلات، حيث أنه يركز على تحليل وتقييم الوضع الحالي، ويحسن تصميم أهدافها، وصنع قراراتها، كما يعمل على التكيف الفعال مع المتغيرات البيئية، من خلال توظيف الموارد ونقاط القوة الموجودة.

المهارات الأساسية للمدير الإستراتيجي:

يعرّف (الماضي، 2006: 73) المدير الإستراتيجي أنه "الشخص الذين يقوم بعملية إدارة الإستراتيجية بكل عناصرها".

ويعرفه (مرسي، 2003: 139) أنه "المدير المسؤول عن وظائف ومهام الإدارة الإستراتيجية، في نطاق الوحدة التنظيمية التي يرأسها، وبالتنسيق والتعاون مع المستويات التنظيمية الأعلى والأدنى".

ومما سبق يمكن تعريف المدير الإستراتيجي أنه "الشخص المسؤول عن إدارة المدرسة الثانوية الذي يقوم بعملية التخطيط الاستراتيجي في نطاق مدرسته بالتعاون مع العاملين فيها وبالتنسيق مع المستويات التنظيمية الأعلى بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية".

وقد حدد بورنهام (Burnham، 1994) ثلاث خصائص يتميز بها المديرون الإستراتيجيون وهي:

أ. الالتزام والانضباط في العمل، كما أن اتجاهاتهم وقيمهم واضحة ومتصلة بأهداف المؤسسة.

ب. التمتع برؤية ثقافية وواضحة، عند وضع الأهداف للمؤسسة، تتعدى الرؤية الطبيعية للمديرين الآخرين.

ت. الاتسام بثقة عالية في قدراتهم، في الوصول إلى مستويات أداء عالية، وفعالة تمكنهم من وضع أهداف طموحة للمنظمات، تميز بصفة التحدي في مواجهة الظروف البيئية المحيطة.

ويذكر (الدوري، 2005) خمس خصائص ومهارات أساسية للمديرين الإستراتيجيين وهي:

1. امتلاك القدرة على الاطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف مستويات المؤسسة.

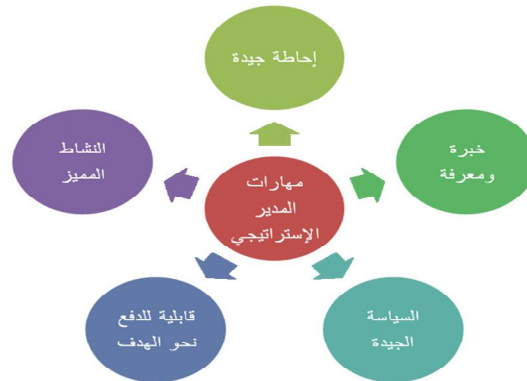
2. تخصيص الوقت والنشاط والاختيار الأفضل لتخصيص الوقت، والنشاط بين مختلف المواضيع والقرارات والمشاكل التي يواجهونها.

3. السياسة الجيدة حيث يجيد المدير الإستراتيجي مباريات القوة مع المهارة.

4. المهارة والمعرفة بكيفية الإقناع.

5. امتلاك القابلية للدافع من خلال النماذج والبرامج، في أسلوب تدريجي نحو تحقيق الهدف. ويمكن تصور خصائص مهارات المدير الإستراتيجي كما في

الشكل (6):



شكل رقم (6)

خصائص ومهارات المدير الإستراتيجي: المصدر (الدوري، 2005)

2.2 الدراسات السابقة

تتناول الباحثة في هذا الجزء من البحث أهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث الحالي، وذلك لتعرّف مجالها وأهدافها وإجراءاتها، وأبرز ما توصلت إليه من نتائج، وذلك للإفادة منها في مجال البحث الحالي، ولتحقيق ذلك ركزت الباحثة على البحوث والدراسات الحديثة قدر الإمكان، عارضة هذه الدراسات في محورين أساسيين وهما على النحو الآتي:

المحور الأول: بحوث ودراسات اهتمت بممارسة التخطيط الإستراتيجي:

قامت (الدخل الله، 2012) بدراسة هدفت للكشف عن درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لمهارات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم. ولقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال استبانته تم توزيعها على كامل أفراد مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (53) مديراً ومديرة وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: أن درجة امتلاك المديرين لمهارات التخطيط الإستراتيجي متوسطة للأداة ككل، وجاء مجال التحليل الإستراتيجي بدرجة امتلاك متوسطة ومجال الصياغة الإستراتيجية بدرجة متوسطة، وجاء كل من مجال إقرار الخطة وتنفيذها ومجال المتابعة والتقييم بدرجة امتلاك متوسطة. وأظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة تعزى إلى متغير الجنس في جميع مجالات امتلاك مهارات التخطيط الإستراتيجي وفي درجة الامتلاك الكلية.

وفي دراسة قامت بها (عطوة، 2012) هدفت إلى الكشف عن درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر الإدارات الأكاديمية أنفسهم. وقد تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة على عينة تكوّنت من (170) فرداً، وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة الامتلاك لمهارات التخطيط الإستراتيجي (تحليل البيئة، والخطط الإجرائية) جاءت بدرجة متوسطة ولمجال الرؤية والرسالة ومجال الأهداف، جاءت بدرجة كبيرة وأن هناك فروقا ذات دلالة إحصائية في درجة الامتلاك لمهارات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير التخصص لصالح التخصصات

الإنسانية في جميع المجالات والأداة ككل . كما أظهرت الدراسة أن هناك فروقا ذات دلالة في درجة الامتلاك لمهارات التخطيط الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة في مجال الرؤية والرسالة بين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) وأصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وكانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة أكثر من 10 سنوات وتفروقا في مجالات الأهداف، والقيم، والخطط الإجرائية، وتحليل البيئة (تحليل SWOT) والأداة ككل بين أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات) من جهة وكل من الخبرة (أقل من 5 ومن 5-10) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات.

وفي دراسة (السعدي، 2010) هدفت بيان كيفية تطبيق التخطيط الإستراتيجي في تنظيم عمل أجهزة التخطيط التربوي بالمديريات العامة للتربية والتعليم في مناطق ومحافظات سلطنة عمان ، وقد استخدمت الإستبانة لجمع بيانات الدراسة وقد طبقت على عينة مؤلفة من (300) بالمديريات العامة للتربية والتعليم والمدارس التابعة لثلاث مناطق تعليمية بالسلطنة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها عدم وجود تبصر ووعي كاف لدى مديري المدارس حول التخطيط الإستراتيجي وآلية الإعداد له وتطبيقه في مدارسهم.

كما قام ديفيفو (Bryson, 2003) بدراسة هدفت إلى تشخيص عملية التخطيط الإستراتيجي، ودوره في بناء علاقة الثقة في عملية صنع القرار، والدور الذي يجب أن يلعبه رئيس الكلية في عملية التغيير المخطط، ودور التخطيط الإستراتيجي في تنمية أداء المؤسسات ولجمع بيانات الدراسة فقد استخدم منهج دراسة الحالة والمقابلات الفردية والمجموعات البؤرية، وتحليل الوثائق والبريد الإلكتروني، وملاحظات على الاجتماعات، وبناء على ذلك تم اختيار مؤسستين من ضمن (4004) مؤسسة تعليم عالي في الولايات المتحدة الأمريكية، حسب تصنيف (المبعوث، 2003) وهاتان المؤسستان هما (وكينيا وكوير). وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: إن التخطيط الإستراتيجي يساعد العاملين على الفهم المشترك للمؤسسة ومستقبلها، وهذا يعتمد على عدة عوامل منها: الثقة بين الرئيس ومجلس الإدارة، والثقة بين الإدارة والعاملين، وإن

استخدام نمط الإطار المتعدد للقيادة السياسي والبيروقراطي والزميل والاجتماعي)
يؤهل لمستوى عالٍ من التكامل والتميز والمرونة، ويوسع دائرة المشاركة عبر
مناقشة القضايا والقرارات الصعبة التي تناقش في مستويات إدارية أقل، مثل
قضية المشاركة في تحمل المسؤولية.

وفي دراسة (الشويخ، 2007) هدفت تعرف واقع التخطيط الإستراتيجي في
مؤسستا التعليم التقني في محافظات غزة ، وقد تم جمع بيانات الدراسة من خلال
الإستبانة التي تم توزيعها على عينة مؤلفة من (86) فرداً ، وقد توصلت
الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها أن نسبة 77 ، 34 % من أفراد
عينة الدراسة يوافقون على أنه توجد علاقة بين التخطيط الإستراتيجي في
مؤسسات التعليم التقني ومدى التزام إدارة الكلية بالتخطيط الإستراتيجي، كما
أظهرت الدراسة أن نسبة 71 ، 23 % يوافقون على وجود علاقة بين التخطيط
الإستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني وكفاءة الموارد البشرية .

في دراسة قامت بها (الهاشم، 2006) هدفت الكشف عن واقع الإدارة
الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية، وتم فيها استخدام الإستبانة كأداة
لجمع بيانات الدراسة ، وتكوّن عينة الدراسة من (286) فرداً من القيادات
الإدارية العليا وذلك في كافة الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) بمدينة
الرياض، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : أن أغلب
الأجهزة الحكومية المركزية لا تمارس الإدارة الإستراتيجية ، وعند ممارستها
اتضح وجود جوانب ضعف في ممارسة الأنشطة المتعلقة بصياغة وتنفيذ
الإستراتيجية مقارنة بتقويمها ، كما أظهرت الدراسة أن أهم الأسباب التي تحول
دون تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية هو عدم توفر المتخصصين في التخطيط
الإستراتيجي وغياب مفهوم المنافسة الذي يقلل من وجود الحافز لإعداد
الإستراتيجية، إضافة إلى عدم وجود رسائل مكتوبة ومعروفة للعاملين في
المؤسسة.

وفي دراسة (الحارثي، 2006) هدفت التعرف مدى توافر مؤشرات
التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية ، وقد طبقت

الدراسة على عينة مؤلفة من (215) عضواً من أعضاء هيئة التدريس ، وتم استخدام الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها: إن درجة توافر مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات للتفافي الجامعات السعودية جاءت بدرجة متوسطة ، كما أظهرت النتائج وجود فروق في تقديرات أعضاء هيئة التدريس لدرجة توافر المؤشرات يعزى لمتغير الخبرة ولصالح أصحاب الخبرات الأطول.

وفي دراسة قام بها (Johnson,2004) هدفت التوصل إلى فهم لعملية التخطيط الإستراتيجي وإطار العمل الذي تم تطويره لتوجيه مبادرات المنطقة لتحسين التعليم في مدارس ميلارد العامة ، وقد شملت عينة الدراسة (126) فرداً من المشاركين السابقين والحاليين في عملية التخطيط الإستراتيجي وكذلك مسؤولي التعليم في المنطقة ، وقد كانت أدوات الدراسة عبارة عن مقابلات للعاملين في التخطيط الإستراتيجي، وكذلك أجزاء من اجتماعات مسؤولي التعليم والاجتماعات الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي لمدارس ميلارد العامة، وقد أظهرت النتائج الحاجة الملحة لمتابعة تقييم معايير نجاح تمكن المنظمات من ال تنفيذ الفعال لعمليات التخطيط الإستراتيجي.

وفي دراسة قامت بها موكسلي (Moxley، 2003) هدفت إلى توضيح آلية عمل خطوات التخطيط الإستراتيجي في مدارس المناطق التعليمية في جنوب شرق الولايات المتحدة، وتوضيح فعالية هذه العملية من وجهة نظر المراقبين. وقد استخدمت الإستبانة لجمع بيانات الدراسة ، وقد تم تطبيقها على عينة مؤلفة من (180) من مراقبي المدارس في شرق الولايات المتحدة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : أن (84.5%) من المدارس لديها خطط إستراتيجية، وأن (89.1%) من مراقبي التعليم يوافقون أو يوافقون بشدة على أن التخطيط الإستراتيجي يزيد استخدام مصادر المناطق بكفاءة أكبر، وأن (66.7%) من مراقبي خبراء التعليم أشاروا إلى أن الفاعلية الكلية للتخطيط الإستراتيجي هي عالية أو عالية جداً.

وفي دراسة قام بها (Campbell, 2003) هدفت الكشف عن أثر التخطيط للإستراتيجي على النمو المهني في المدارس العامة لمنطقتي بيركس و تشيسستر في ولاية بنسلفينيا ، وقد كانت أداة الدراسة عبارة عن استبيان لاستطلاع الخطة الإستراتيجية والنمو المهني طبقت على عينة مؤلفة من (162) معلماً وإدراياً في المنطقتين، وقد أوضحت نتائج الدراسة انحياز المعلمين والإداريين في مدارس المنطقتين وتأييدهم للخطة الإستراتيجية ، كما أوضحت النتائج أن مدارس المنطقتين قد بذلت جهوداً مركزة لدعم النمو المهني.

وفي دراسة أندريس وبتروس (Andreas & petros, 2002) التي هدفت إلى معرفة إمكانية تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في النظام التعليمي، من خلال اسوة تحليلية لمرحل التطور التاريخي للتعليم في قبرص . أظهرت الدراسة وجود استراتيجيات لا مؤسسة التربوية غاية في الأهمية، وأن أمر تنفيذها يتطلب وجود تخطيط استراتيجي، من أجل تحسين التعليم، والقدرة على تلبية متطلبات تحديات الألفية الجديدة، والبقاء على المدى الطويل.

وفي دراسة قام بها (Ron Robinson, 2005) هدفت الكشف عن واقع التخطيط الإستراتيجي وصلته بالتطبيق في مناطق تعليمية مختارة من ولاية ايليويز ، من خلال اختيار حالة التنفيذ لأعمال مقترحة وجدت في مستندات منشورة للتخطيط الإستراتيجي لمناطق تعليمية مختارة ، وهي دراسة حالة لثلاث مناطق تعليمية منفصلة قد تم جمع البيانات بطرق كمية ونوعية واستخدام أدوات دراسة ممثلة في استطلاع مكتوب لمعلمين مؤهلين ومقابلات مع مراقبي مدارس المؤسسة أدوات مراجعة للخطط الإستراتيجية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : إن تخصيص أهداف الخطط الإستراتيجية نفذت بدرجة منخفضة كما بينت النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية المؤهلين انفقوا في بعض الجوانب إلا أنهم لم يكونوا على وعي بالإجازات الناتجة عن بعض جوانب التنفيذ المحددة، كما أظهرت النتائج سنوات الخبرة ومستوى المرحلة التعليمية لم يكن له تأثير كبير في استجابات المعلمين.

وفي دراسة قام بها بلس وآخرون (Bliss & Other, 1999) هدفت إلى تزويد المستفيدين من هذا المجال بنظرة عامة عن التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بأنظمة المدرسة ومستقبلها مع البيئة المحيطة. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التاريخي حيث استعرض تاريخ التخطيط الإستراتيجي ووظف التسلسل في تحليل ومعالجة الظروف المحيطة بالمدرسة وأهدافها وبرامجها. وتعدّ الدراسة من نوع البحث المكتبي الذي رجع فيه الباحث للأدب التربوي حول الموضوع وإلى نماذج من التخطيط الإستراتيجي. وقد عدّ الباحث تطبيق التخطيط الإستراتيجي بمدارس منطقة (أورلاندو، وفلوريد) كمثال ممتاز حقق كثيراً من النتائج المرغوبة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها إن التخطيط الإستراتيجي يخفف من المتناقضات التربوية مع البيئة الخارجية، ويلبي مقداراً كبيراً من حاجات الطالب التربوية. كما ان التعرف إلى البيئة المستقبلية، والتحليل الداخلي للمدرسة، والحصول على معلومات دقيقة، واختيار بدائل إستراتيجية تخضع البرامج التربوية للتنفيذ، والتحليل قبل التطبيق مما يوفر الكثير من الخسائر.

المحور الثاني: بحوث ودراسات اهتمت بمعوقات التخطيط الإستراتيجي:

في دراسة قامت بها (الفواز، 2008)، هدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديري مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي وممارستهن لمرحلة ووجود معوقاته من وجهة نظرهن، وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة من أفراد عينة الدراسة والمكونة من (209) مديرة، وقد أظهرت النتائج أن هناك فروقاً في امتلاك كل من نمط التفكير التشخيصي لمن يعملن في مبنى حكومي مستقل أو حكومي مشترك، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر، وفي نمط التفكير الشمولي لمن لديهن خبرة من 10 سنوات فأكثر، وفي نمط التفكير التخطيطي لمن يحملن البكالوريوس التربوي أو ماجستير ودكتوراة، كما أظهرت النتائج وجود معوقات بدرجة متوسطة تتعلق بالبيئة الخارجية، والتنظيمية، والشخصية، وأن الفروق في تقديرات هذه المعوقات كانت لصالح من يعمل في المرحلة الثانوية.

في دراسة قام بها (سليمان، 2007) هدفت إلى الكشف عن معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة طبقت الدراسة على عينة قوامها (241) شخصاً، مستخدماً الإستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أبرزها توافر متطلبات إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي غير متوافرة بمستوى مناسب ولكنها بحاجة إلى تطوير وهي كالاتي: (كفاءة نظم المعلومات الإدارية، وكفاءة الهيكل التنظيمي للجامعة، وتوافر ثقافة التخطيط الإستراتيجي والشعور بأهميته، والسيطرة على ضغوط العمل اليومية وعدم الإنشغال بالأعمال الروتينية ، وكفاءة الجهاز الإداري، وتوافر الإمكانيات والموارد المالية المناسبة).

وفي دراسة (الشاعر، 2007) هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها ، وتكوّنت عينة الدراسة من (187) مديراً ومديرة ، كما تم استخدام الإستبانة لجمع بيانات الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها : أن نسبة متوسطة من المستجيبين بلغت (64.9%) أقرت وجود مشكلات تتعلق بطبيعة التخطيط الإستراتيجي المدرسي ، ونسبة (62.8%) من المستجيبين أقروا أن لديهم معوقات تتعلق بمدير المدرسة ومهامه ، ونسبة مرتفعة بلغت (71.2%) بأن لديهم معوقات تتعلق بالمدرسة والعاملين ، ونسبة (74.6%) أن لديهم معوقات تتعلق بالإدارة العليا، ونسبة مرتفعة منهم بلغت (76.8%) تعود إلى البيئة المحيطة والمجتمع المحلي، كما بينت الدراسة عدم وجود فروقات في تقديرات أفراد عينة الدراسة لهذه المعوقات تعزى لمتغير الجنس وسنوات الخبرة ، في حين أظهرت النتائج وجود فروق تعزى لمتغير المرحلة التعليمية ولصالح المرحلة الثانوية.

وفي دراسة قام بها (أل الشيخ، 2005) هدفت إلى تقديم الحلول والمقترحات لموجهة التحديات والعقبات التي تعترض تنفيذ التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات التعليم العالي ، وقدم الباحث قائمة تم إعدادها بناء على خبرات العديد من المديرين التنفيذيين، وما توصل إليه الباحثون الأكاديميون ومن هذه الحلول:

- الحرص على وضع خطة إستراتيجية للمؤسسة تتوافق مع بنائها التنظيمي ، وقدراتها وإمكانيتها.
- الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعال الآخرين للخطة الإستراتيجية.
- إشراك العاملين في عملية تطوير الخطة الإستراتيجية.
- الحرص على التخطيط الجيد للبرامج والمشاريع.
- المتابعة ووضع نظام مناسب للمسألة.

وفي دراسة قام بها روبنسون (Robinson, 2005) هدفت إلى تحديد المعوقات العامة للمؤسسة التي تواجهها في التقدم باتجاه اتباع التخطيط الإستراتيجي ووضع الحلول المناسبة، وهذه الدراسة عبارة عن مقالة توصل إليها الباحث عن طريق إجراء المقابلات الشخصية لأفراد يعملون في مؤسسات سواء كانوا مدراء أو عاملين في المؤسسة، وتوصل الباحث إلى أن هناك عدة أسباب لعدم الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي، فبعض منها قد يكون غير واضح بسبب أنها تأتي من الخارج أو بسبب فريق العمل الذي ينظر إليه أنه مجرد مضيعة للوقت والمال، والاهتمام بالعمل اليومي يجعل عدم وجود وقت كافٍ للتخطيط الإستراتيجي، ونقص المعرفة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي ولم تتوفر لديهم ثقافة عن التخطيط الإستراتيجي، ومعظم تحديات التخطيط كانت ناتجة عن التغيرات الممكنة والموجودة في المؤسسة؛ لأن أي تغيير في الإستراتيجية ممكن أن يكون له تأثير ملحوظ أو ذات مغزى على العمليات، والأفراد الذين كان لديهم فكرة سلبية عن التخطيط الإستراتيجي يكونوا طبيعياً ضد عملية التخطيط ويحاربونها.

وفي دراسة قامت بها سوزان ستيفن (Susan Stefan, 2005) هدفت التعرف إلى معوقات تطبيق الإستراتيجيات في مؤسسات التعليم العالي، واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتعدّ الدراسة من نوع البحث المكتبي الذي يطرح مجموعة من الأسئلة التي تدور حول محور معين ويتم البحث عن الإجابة عنها، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من المعوقات التي تحول دون تطبيق التخطيط الإستراتيجي من أبرزها:

- معوقات بشرية ومؤسسية ومالية وتقنية، والحاجز البشري الرئيسي هو مقاومة تغيير العمل والأدوار والعلاقات الاجتماعية.
- معوقات المؤسسة الرئيسة تتضمن الثقافة التي ليست مرنة ولا تعطي الصلاحيات للعمل مع تزام العمل غير الفعال " التكديس الإداري".
- المعوقات المالية تتضمن التكلفة العالية لتطبيق النظام ووقت التطبيق.
- التحديات التقنية تتضمن نقص في المعايير وفي تصميم النظام.

أما دراسة كرانت وتوماسز (Grant and Thomases, 2004) فقد هدفت التعرف إلى الموضوعات المتعلقة بفوائد، ومعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية، ولجمع بيانات الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي، حيث تم تحليل (66) كتاباً و(29) مقالة صحفية و(28) بحثاً محكماً من مؤثرات عالمية و (6) رسائل دكتوراه ومصادر أخرى. وقد توصل الباحث إلى أن أبرز هذه المعوقات هي نقص التمويل لعمليات الخطة، وعدم المرونة، وموضوعات أخرى مثل نقص مشاركة الأفراد بالتخطيط الإستراتيجي في التعليم وكذلك البيروقراطية، والتغيير.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الباحثة للدراسات السابقة يتضح أن الدراسات السابقة السابقة قد تناولت التخطيط الإستراتيجي من جوانب متعددة فمنها ما اهتمت بواقع التخطيط الإستراتيجي في مؤسسات تربوية مثل (Johnson, 2004)، كما اهتمت بعض هذه الدراسات في الكشف عن معوقات التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة (سليمان، 2007)، وبعضها الآخر كان مهتماً بوضع حلولاً لمعوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي مثل دراسة (آل الشيخ، 2005). كما يتضح من استعراض الباحثة لهذه الدراسات اختلاف أدوات الدراسة المستخدمة في جمع البيانات فمنها ما استخدم الإستبانة في جمع البيانات وبعضها الآخر اعتمد على أسلوب المقابلة وبعضها اعتمد على المنهج التحليلي إضافة إلى اختلاف مجتمع الدراسة.

ومن هنا تجد الباحثة لهذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط الإستراتيجي ومعوقاته في طبيعة الأداة المستخدمة في جمع بيانات الدراسة ولكن ما يميّزها، إضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجمع الدراسة والعينة، هو أنها تُعدّ المحاولة الأولى للكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس في محافظتقوك للتخطيط الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في إلقاء نظرة على أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التربوية وإلقاء الضوء على أهم المعوقات التي قد تحول دون الممارسة الفعالة للتخطيط الإستراتيجي، لهذا جاءت هذه الدراسة لسدّ النقص الحاصل في هذا المجال، وهذا ما يميّز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

وفقاً لما تم عرضه في الإطار النظري والدراسات السابقة، يتم في هذا الفصل عرض منهج الدراسة، وتحديد مجتمعها وعينتها، وعرض الأدوات التي استخدمت في جمع بيانات الدراسة والتحقق من مؤشرات صدقها وثباتها، كما يتضمن هذا الفصل عرضاً للخطوات الإجرائية التي سيتم تنفيذها أثناء تطبيق الدراسة وتحدد المعالجات الإحصائية المناسبة، وفيما يلي عرض تفصيلي لذلك:

1.3 منهج الدراسة

تم استخدام منهج البحث الوصفي المسحي فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الدراسات والبحوث النظرية والميدانية، لأجل بلورة الأسس والمنطلقات التي يقوم عليها موضوع الدراسة، والوقوف على أهم الدراسات مثل دراسة (سليمان، 2007)، و (سكيك، 2008)، التي شكلت رافداً حيوياً للدراسة وما تتضمنه من محاور وأبعاد. أما على صعيد البحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي، وتحليل البيانات كافة التي تم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة لذلك.

2.3 مجتمع الدراسة وعينتها:

تكوّن عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة كافة، والمتمثلة في جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية التابعة لإدارة تعليم منطقة تبوك من العام الدراسي (2013/2014)، البالغ عددهم حسب إحصائيات إدارة تعليم تبوك (140) مديراً ومديرة، منهم (65) مديراً، و (75) مديرة، واستخدم في ذلك أسلوب المسح الشامل، وبعد استثناء العينة الاستطلاعية الخاصة بصدق وثبات أدوات الدراسة البالغ عددهم (30) فرداً، فقد تم توزيع (110) استبانة استرجع

منها (98) استبانة صالحة لتحليل الإحصائي وبذلك شكلت الإستبانات المسترجعة والقابلة للتحليل ما نسبته (89%) من الإستبانات الموزعة على أفراد عينة الدراسة، والجدول رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها:

جدول رقم (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغيراتها

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	48	49%
	إناث	50	51%
	الكلي	98	100%
الخبرة الإدارية	أقل من 5 سنوات	21	21.4%
	من 5-10 سنوات	40	40.8%
	أكثر من 10 سنوات	37	37.8%
	الكلي	98	100%

3.3 أدوات الدراسة:

قامت الباحثة بتطوير استبانتين لخدمة أغراض الدراسة الأولى لقياس واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي، والأخرى لقياس معوقات التطبيق، وتم تطويرهما من خلال الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة مثل دراسة (سليمان، 2007)، (Grant and Thomases, 2000)، (الشاعر، 2007)، (الشويخ، 2007)، وقد اشتملت أداة ممارسة التخطيط الإستراتيجي في صورته النهائية على (27) فقرة توزعت على (3) مجالات هي (إعداد الخطة الإستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتقييم الخطة الإستراتيجية)، في حين اشتمل مقياس معوقات التطبيق على (22) فقرة توزعت على (3) مجالات هي ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة، وضغوط العمل اليومية، وكفاءة الجهاز الإداري)، والجدول رقم (2) يوضح توزيع فقرات أدوات الدراسة على مجالاتها.

جدول رقم (2)

توزيع فقرات أدوات الدراسة (واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي، ومعوقات التطبيق) على مجالاتها

عدد الفقرات	المجال	الأداة
9	إعداد الخطة الإستراتيجية	واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي
7	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي
11	تقييم الخطة الإستراتيجية	واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي
27	الكلية	واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي
5	ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة	معوقات التطبيق
8	ضغوط العمل اليومية	معوقات التطبيق
9	كفاءة الجهاز الإداري	معوقات التطبيق
22	الكلية	معوقات التطبيق

وقد صممت أدوات الدراسة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي المكون من خمسة خيارات توضح واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومستوى المعوقات التي تواجه عملية التطبيق وهي (قليلة جداً: 1، قليلة: 2، متوسطة: 3، كبيرة: 4، كبيرة جداً: 5)، (الملحق أ) يوضح أدوات الدراسة في صورتها النهائية.

4.3 صدق أدوات الدراسة:

اعتمدت الباحثة المؤشرات الآتية للكشف عن صدق أدوات الدراسة وهي على النحو الآتي:

1. صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة ومدى ملاءمتها لتحقيق أهداف الدراسة من خلال عرض هذه الأدوات بصورتها الأولية (ملحق ب)، على مجموعة المحكمين من أساتذة الجامعات الأردنية، والجامعات السعودية من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال الإدارة التربوية، والقياس والتقييم، ومن التربويين العاملين في وزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية (ملحق ج)، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى انتماء

كل فقرة للمجال الذي تدرج تحته ومن حيث الصياغة اللغوية ، ووضوح الفقرات، إضافة أو تعديل أو حذف ما يروونه مناسباً ، معتمدة الباحثة على المعيار المتمثل بنسبة اتفاق (80%) فما فوق لإبقاء الفقرة ودون ذلك لحذفها أو تعديلها وقد تم الأخذ بمقترحات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة، وقد تضمنت الإستبانة في صورتها الأولية (63) فقرة منها (41) فقرة لواقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي ، و (22) فقرة لمعوقات التطبيق، وأصبحت بعد التحكيم (49) فقرة منها (27) فقرة لواقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي، و (22) فقرة لمعوقات التطبيق . وترى الباحثة أن الأخذ بمثل هذه التعديلات يُعدّ دليلاً على صدق أدوات الدراسة.

2. صدق الاتساق الداخلي:

تم التحقق من تجانس أدوات الدراسة داخليا باستخدام طريقة الاتساق الداخلي وهي إحدى طرق صدق التكوين (Construct Validity) ، حيث قامت الباحثة بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس ودرجاتهم على المقياس ككل والجدولان رقم (3) (4) يوضحان نتائج ذلك.

جدول رقم (3)

معامل ارتباط فقرات مقياس واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي بالدرجة الكلية

رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	*0.71	10	*0.40	19	*0.72
2	*0.53	11	*0.50	20	*0.51
3	*0.66	12	*0.61	21	*0.60
4	*0.50	13	*0.70	22	*0.78
5	*0.69	14	*0.61	23	*0.49
6	*0.58	15	*0.58	24	*0.61
7	*0.66	16	*0.51	25	*0.60
8	*0.41	17	*0.49	26	*0.51
9	*0.53	18	*0.46	27	*0.70

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

جدول رقم (4)

معامل ارتباط فقرات مقياس معوقات التخطيط الإستراتيجي بالدرجة الكلية

رقم الفقره	معامل الارتباط	رقم الفقره	معامل الارتباط	رقم الفقره	معامل الارتباط
1	*0.60	9	*0.53	17	*0.62
2	*0.55	10	*0.66	18	*0.70
3	*0.59	11	*0.64	19	*0.54
4	*0.71	12	*0.69	20	*0.55
5	*0.70	13	*0.55	21	*0.49
6	*0.49	14	*0.56	22	*0.60
7	*0.70	15	*0.53	-	-
8	*0.50	16	*0.61	-	-

*دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$

يُظهر الجدولان السابقان (3) (4) أن جميع معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مقياس واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي والمعوقات، مع الدرجة الكلية لكل منهما دالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ مما يدل على صدق الاتساق الداخلي الأدوات الدراسة.

5.3 ثبات أدوات الدراسة:

للتحقق من ثبات أدوات الدراسة قامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة والمتمثلة بـ (ممارسة التخطيط الإستراتيجي ، ومعوقات التطبيق) على (30) مديراً ومديرة من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها ، ثم تم التحقق من الثبات الأدوات عن طريق معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة ، وكذلك المستوى الكلي لهذه الأدوات، والجدول رقم (5) يوضح نتائج ذلك.

جدول رقم (5)

معاملات ثبات أدوات الدراسة

معامل كرونباخ	المجال	الأداة
ألفا		
0.86	إعداد الخطة الإستراتيجية	واقع تطبيق التخطيط
0.91	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	الإستراتيجي
0.88	تقييم الخطة الإستراتيجية	
0.90	الكلي	
0.87	ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة	معوقات التطبيق
0.89	ضغوط العمل اليومية	
0.90	كفاءة الجهاز الإداري	
0.93	الكلي	

تُظهر النتائج في الجدول (5) أن معاملات ثبات أداة واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي قد تراوحت للمجالات بين (0.86 - 0.91) ولأداة ككل (0.90). كما تبين النتائج أيضا أن معاملات ثبات أداة معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي قد تراوحت للمجالات بين (0.87 - 0.90) ولأداة ككل (0.93)، وتُعدّ مثل هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

6.3 متغيرات الدراسة :

اشتملت الدراسة على نوعين من المتغيرات هما:

1. المتغير المستقل: وتمثلت في الدراسة الحالية بـ "الجنس وله فئتان، والخبرة الإدارية ولها ثلاثة مستويات).

2. المتغير التابع: ويتمثل بـ:

أ- واقع تطبيق مديري المدارس بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي تم قياسه من خلال استجابة أ فردا عينة

الدراسة على مقياس واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي الذي تم إعداده من قبل الباحثة لذلك الغرض.
ب- معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي: وتم قياسه من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس المعوقات الذي تم إعداده من قبل الباحثة لذلك الغرض.

7.3 إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد أن قامت الباحثة بالتحقق من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، والثبات)، تم أخذ الموافقات الرسمية من قبل جامعة مؤتة ووزارة التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية لتسهيل مهمة الباحثة أثناء التطبيق الميداني للدراسة ملحق رقم(د)، وقد حرصت الباحثة أثناء التطبيق الميداني للإستبانة بالإجابة عن ملحوظات واستفسارات أفراد عينة الدراسة، وتعريفهم بأهمية الدراسة والإجابة بكل موضوعية وصدق عن أدوات الدراسة، وقد تم استرجاع الإستبانة بالطريقة نفسها التي وزعت بها، وبعد الانتهاء من جمع بيانات الدراسة قامت الباحثة بإدخال هذه البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

ولفهم المدلولات الإحصائية للمتوسطات الحسابية الدالة على واقع تطبيق التخطيط الإستراتيجي ومعوقات التطبيق للتخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس وكذلك مستوى الأداء الإداري لهم، فقد تم الاعتماد على المعيار الآتي في توصيف مستوى الممارسة ودرجة المعوقات: (منخفض: أقل من 2.33، متوسط: أكبر أو يساوي 2.33 وأقل أو يساوي 3.66، مرتفع أكبر من 3.66).

8.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم إجراء المعالجات الإحصائية باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وعلى النحو الآتي:

للإجابة عن السؤالين الأول و الثاني تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. للإجابة عن السؤالين الثالث والرابع تم إجراء تحليل التباين الثنائي (Tow way Anova) .

3. للتحقق من ثبات أدوات الدراسة تم استخدام معامل كرونباخ ، وللتحقق من صدق الاتساق الداخلي للأدوات تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية.

4. لوصف خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية.

الفصل الرابع عرض النتائج ومناقشتها

تضمن هذا الفصل عرضاً مفصلاً لنتائج الدراسة ومناقشتها في ضوء أسئلتها المطروحة التي هدفت الكشف عن واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم، وفي ما يلي عرض لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وكذلك مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة والتوصيات المنبثقة عن هذه النتائج:

1.4 عرض النتائج

نتائج السؤال الأول، الذي نصه:

"ما واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومن وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوي في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة، والمجال الكلي، والجدول رقم (6) يوضح نتائج ذلك.

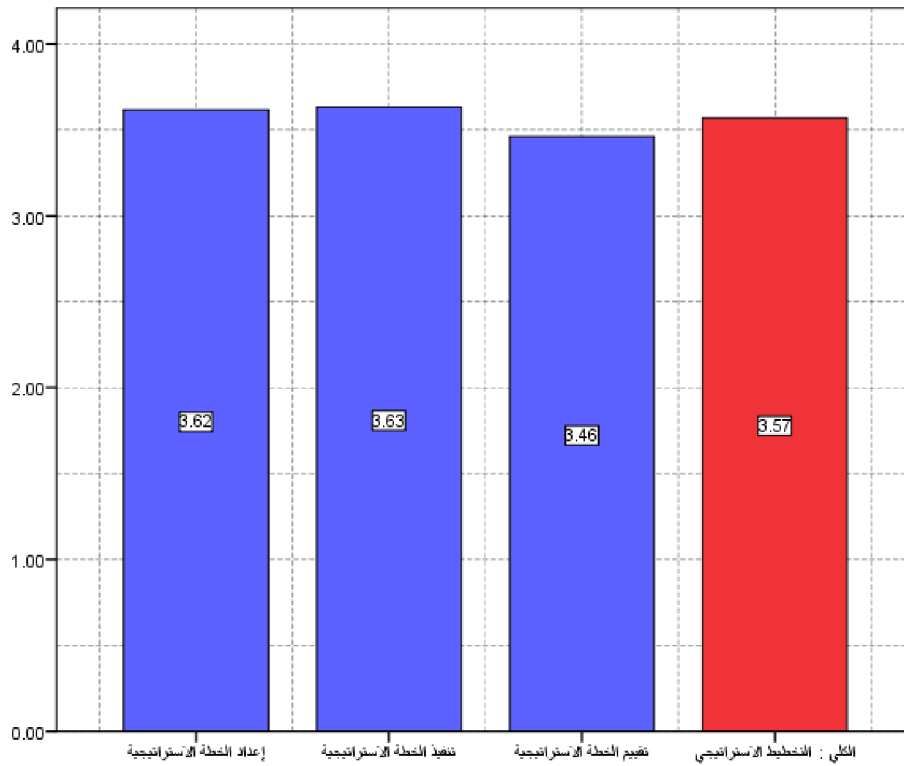
جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وفقاً للمجالات مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
1	تنفيذ الخطة الإستراتيجية	3.63	0.43	متوسطة
2	إعداد الخطة الإستراتيجية	3.62	0.50	متوسطة
3	تقييم الخطة الإستراتيجية	3.46	0.54	متوسطة
-	الكلي	3.57	0.37	متوسطة

يبين الجدول (6) أنّ المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.57) وبإنحراف معياري (0.37)، أما على مستوى المجالات (إعداد الخطة الإستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتقييم الخطة الإستراتيجية)، فقد جاءت أيضا بواقع تطبيق متوسط، محتلاً المرتبة الأولى مجال "تنفيذ الخطة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (3.63)، وفي المرتبة الثانية مجال "إعداد الخطة الإستراتيجية" بمتوسط حسابي بلغ (3.62)، واحتل مجال "تقييم الخطة الإستراتيجية" المرتبة الثالثة والأخيرة بين هذه المجالات وبمتوسط حسابي (3.46).

والشكل رقم (7) يوضح الاختلاف بمستوى تطبيق التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية وفقا للمجالات.



الشكل رقم (7)

الاختلاف بدرجة تطبيق التخطيط الإستراتيجي وفقا للمجالات

وفي ما يلي عرض تفصيلي لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وفقا لكل مجال من هذه المجالات، وهي كالآتي:
(1) مجال إعداد الخطة الإستراتيجية:

للإجابة عن فقرات مجال إعداد الخطة الإستراتيجية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيبا تنازليا.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
لمجال إعداد الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازليا

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
8	صياغة الأهداف العامة والتفصيلية المراد تحقيقها في الخطة الإستراتيجية .	4.13	0.78	مرتفعة
7	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف على التهديدات.	4.12	0.71	مرتفعة
2	صياغة رسالة واضحة تتسجم مع رؤية وزارة التربية والتعليم.	3.98	0.84	مرتفعة
3	صياغة قيم مؤسسية واضحة منسجمة مع قيم وزارة التربية والتعليم	3.93	1.00	مرتفعة
1	صياغة رؤية واضحة تتسجم مع رؤية وزارة التربية والتعليم.	3.77	0.95	مرتفعة
4	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف على أبرز نقاط القوة .	3.65	1.05	متوسطة
9	تحديد أفضل الطرق والإجراءات العملية المحققة للمحقة للأهداف الإستراتيجية .	3.05	0.91	متوسطة
6	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف إلى الفرص المتاحة	2.99	1.12	متوسطة
5	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف إلى جوانب الضعف	2.96	0.77	متوسطة
-	الكلي	3.62	0.50	متوسطة

يظهر من الجدول (7) أنّ المتوسط العامّ لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بمجال "إعداد الخطة الاستراتيجية" جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبانحراف معياري (0.50)، وقد احتلت الفقرة رقم (8) التي نصها "صياغة الأهداف العامة والتفصيلية المراد تحقيقها في الخطة الإستراتيجية" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.13) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) التي نصها "تحليل البيئة الداخلية للمدرسة للتعرف إلى

جوانب الضعف" في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (2.96) وهو يعكس لواقع تطبيق متوسطة.

(2) مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية:

للإجابة عن فقرات مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تنازلياً.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
5	تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإجرائية	1	4.47	0.60	مرتفعة
4	تحديد الموارد المادية (التجهيزات) اللازمة لتنفيذ الخطة الإجرائية.	3	4.15	0.75	مرتفعة
1	تشكيل فرق العمل لمحاور الخطة الإستراتيجية.	2	4.15	0.89	مرتفعة
6	وضع الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة الإجرائية.	4	3.69	0.78	مرتفعة
3	تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الإجرائية.	5	3.35	1.00	متوسطة
2	تحديد مسؤوليات وواجبات فرق العمل .	6	3.10	1.09	متوسطة
7	تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ أهداف الخطة الإجرائية.	7	2.51	1.05	متوسطة
-	الكلية	-	3.63	0.43	متوسطة

يظهر من الجدول (8) أنّ المتوسط العامّ لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بمجال "تنفيذ الخطة الإستراتيجية" جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وبانحراف معياري (0.43)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) " تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإجرائية" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.47) وبدرجة ممارسة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (7) "تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ أهداف الخطة الإجرائية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وهو يعكس واقع تطبيق متوسط.

(3) مجال تقييم الخطة الإستراتيجية:

للإجابة عن فقرات مجال تقييم الخطة الإستراتيجية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تنازلياً.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال تقييم الخطة الإستراتيجية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق
2	عقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته	1	4.64	0.89	مرتفعة
8	كتابة تقارير للمراجعة السنوية للخطة	2	4.13	0.69	مرتفعة
10	تقييم الأثر الذي أحدثه التخطيط الإستراتيجي	3	3.89	0.66	مرتفعة
5	تقديم تغذية راجعة لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.	4	3.84	0.74	مرتفعة
9	تفعيل عملية التقييم لأجل تصحيح الأخطاء وتعديلها	5	3.81	0.74	مرتفعة
6	تطوير الخطط بشكل مستمر بما يتلاءم مع المعطيات والمتغيرات الموجودة	6	3.71	0.80	مرتفعة
3	عمل تقييم مستمر للخطة الإستراتيجية معتمداً على معايير ومؤشرات دقيقة للأداء	7	3.59	0.80	متوسطة
1	تحديد الجهات المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم	8	3.13	0.98	متوسطة
7	تحديد المعوقات التي اعترضت عملية التخطيط الإستراتيجي للوقوف عليها والحد من تأثيرها	9	2.71	0.90	متوسطة
11	تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم تجاه تحقيق الأهداف المناطة بهم	10	2.38	0.94	متوسطة
4	التأكد من أن التخطيط الإستراتيجي قد حقق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منه وفقاً للمعايير الموضوعية	11	2.28	0.99	ضعيفة
-	الكلية	-	3.46	0.54	متوسطة

يظهر من الجدول (9) أنّ المتوسط العامّ لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بمجال "تقييم الخطة الإستراتيجية" جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.54)، وقد احتلت الفقرة رقم (2) "عقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.64) وبدرجة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (4) "التأكد من أن التخطيط الإستراتيجي قد حقق الأهداف الإستراتيجية المرجوة منه وفقاً للمعايير الموضوعية"

في المرتبة الأخيرة بين فقرات المجال، وبمتوسط حسابي بلغ (2.28) وهو يعكس درجة ضعيفة.

نتائج السؤال الثاني، الذي نصه:

ما المعوقات التي تحول دون فعالية تطبيق مديري المدارس بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومن وجهة نظرهم؟.

للإجابة عن هذا السؤال تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للمعوقات التي تحول دون تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي، وذلك على مستوى كل مجال من مجالات الدراسة ، والمجال الكلي، والجدول رقم (10) يوضح نتائج ذلك.

جدول (10)

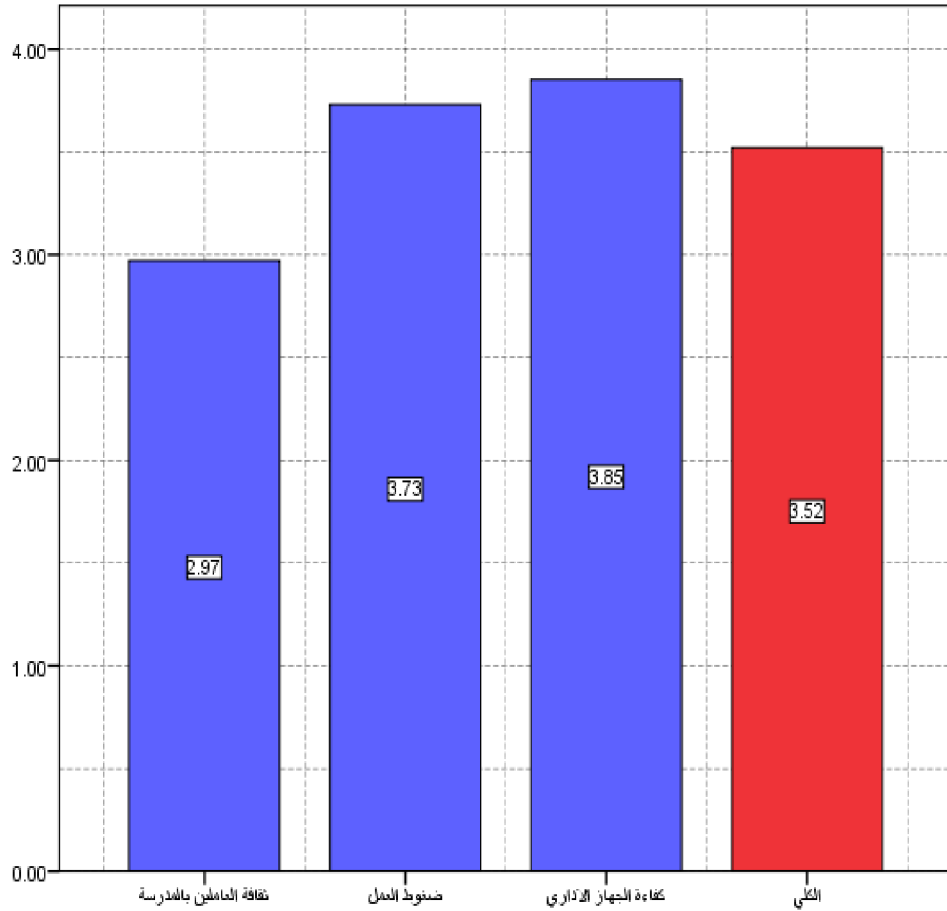
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وفقاً للمجالات مرتبة تنازلياً

الرتبة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	كفاءة الجهاز الإداري	3.86	0.55	مرتفع
2	ضغوط العمل اليومية	3.73	0.52	مرتفع
3	ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين	2.97	0.46	متوسط
-	الكلي	3.51	0.30	متوسط

يبين الجدول (10) أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للمعوقات التي تحول دون تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (0.30)، أما على مستوى المجالات (ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين، وضغوط العمل اليومية، وثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين)، فقد تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع، محتلاً المرتبة الأولى للمعوقات المرتبطة "كفاءة الجهاز الإداري" بمتوسط حسابي (3.86) وبدرجة موافقة

مرتفعة من قبل مديري المدارس، وفي المرتبة الثانية جاءت المعوقات المرتبطة بـ "ضغوط العمل اليومية" بمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبمستوى تصور مرتفع أيضاً، واحتلت المعوقات المرتبطة بـ "ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين" المرتبة الثالثة والأخيرة بين هذه المعوقات وبمتوسط حسابي (2.97) ودرجة موافقة متوسطة.

والشكل رقم (8) يوضح الاختلاف بمستوى تصورات مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للمعوقات التي تحول دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي وفقاً للمجالات.



الشكل رقم (8)

الاختلاف بمستوى تصورات مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للمعوقات التي تحول دون ممارسة التخطيط الإستراتيجي

وفي ما يلي عرض تفصيلي لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وفقا لكل مجال من هذه المجالات، وهي كالاتي:

1. ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة:

للإجابة عن فقرات مجال ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيبا تنازليا.

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات المرتبطة بمجال ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوقات
1	تدني مستوى قناعة المعنيين بإعداد الخطة الإستراتيجية بأهمية التخطيط الإستراتيجي	1	3.80	1.46	مرتفعة
2	قلة دافعية العاملين للمشاركة في عملية التخطيط الإستراتيجي	2	3.39	0.80	متوسطة
5	غياب العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين عند إعداد الخطة الإستراتيجية	3	2.89	1.38	متوسطة
4	قلة البرامج التوعوية والتدريبية للعاملين في المدرسة على التخطيط الإستراتيجي	4	2.57	1.14	متوسطة
3	ضعف انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في المدرسة	5	2.21	0.43	ضعيفة
-	الكلية	-	2.97	0.46	متوسط

يظهر من الجدول (11) أنّ المتوسط العام لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بمجال "ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة" جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (2.97) وبانحراف معياري (0.46)، وقد احتلت الفقرة رقم (1) التي نصها "تدني مستوى قناعة المعنيين بإعداد الخطة الإستراتيجية بأهمية التخطيط الإستراتيجي" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (3.80) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي نصها "ضعف انتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة بين هذه المعوقات، وبمتوسط حسابي بلغ (2.21)

وهو يعكس درجة موافقة ضعيفة.

2. ضغوط العمل اليومية:

للإجابة عن فقرات مجال ضغوط العمل اليومية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تنازلياً.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

للمعوقات المرتبطة بمجال ضغوط العمل اليومية

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوقات
2	عدم توافر الوقت الكافي لإعداد الخطة الإستراتيجية وتطبيقها	1	4.33	0.83	مرتفع
6	ضعف المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والقدرة على التكيف معها	2	3.89	0.85	مرتفع
7	غموض الدور وعدم توافر المعلومات الكافية حول المهام والصلاحيات	3	3.88	0.94	مرتفع
1	سيطرة الأعمال اليومية الروتينية على معظم نشاطات العاملين في المدرسة	4	3.87	1.09	مرتفع
5	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية لا توفر الانسجام داخل المدرسة.	5	3.81	0.67	مرتفع
8	قلة ممارسة التفويض الفعال عند تطبيق الخطة الإستراتيجية	6	3.68	0.88	مرتفع
4	ضعف التوافق بين قدرات العاملين وخبراتهم ومؤهلاتهم وبين متطلبات العمل	7	3.54	0.97	متوسط
3	غياب برامج تدريب العاملين على إدارة الوقت والتعامل مع ضغوط العمل	8	2.87	1.04	متوسط
-	الكلية	-	3.73	0.52	مرتفع

يظهر من الجدول (12) أنّ المتوسط العام لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بمجال "ضغوط العمل اليومية" جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وبانحراف معياري (0.52)، وقد احتلت الفقرة رقم (2) التي نصها "عدم توافر الوقت الكافي لإعداد الخطة الإستراتيجية وتطبيقها" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (3) التي نصها "غياب برامج تدريب العاملين على إدارة الوقت والتعامل مع ضغوط العمل" بالمرتبة الأخيرة بين هذه المعوقات، وبمتوسط حسابي بلغ (2.87) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة.

3. كفاءة الجهاز الإداري:

للإجابة عن فقرات مجال كفاءة الجهاز الإداري تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى وتم ترتيبها ترتيباً تنازلياً.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للمعوقات المرتبطة بمجال كفاءة الجهاز الإداري

رقم الفقرة	نص الفقرة	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى المعوقات
7	كثرة الأعباء الإدارية الواقعة على كاهل الجهاز الإداري بالمدرسة	1	4.18	0.95	مرتفع
3	لا يتوافر نظام حوافز ومكافآت خاص بالعاملين على إنجاز عملية التخطيط الإستراتيجي	2	4.00	0.97	مرتفع
8	التنقلات المتكررة للمشاركين بعملية التخطيط الإستراتيجي	3	3.91	0.99	مرتفع
2	غياب دور إدارة التعليم في إثارة حماس العاملين لممارسة عملية التخطيط الإستراتيجي	4	3.91	1.03	مرتفع
1	ضعف الكفاءة الإدارية التي تؤمن بالتخطيط الإستراتيجي والقادرة على تطبيقه	5	3.86	0.85	مرتفع
6	ضعف تأمين الإمكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج إليها عملية التخطيط الإستراتيجي	6	3.86	1.00	مرتفع
9	عدم تبني الإدارة المدرسية برامج تدريبية تعزز الاعتماد على التخطيط كأسلوب عمل ناجح	7	3.83	1.05	مرتفع
4	لا تتوافر الخبرة المناسبة لدى الجهاز الإداري بمجال التخطيط الإستراتيجي	8	3.75	1.04	مرتفع
5	لا يوجد رقابة عليا على الخطة الإستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار	9	3.55	1.00	متوسط
-	الكلية	-	3.86	0.55	مرتفع

يظهر من الجدول (13) أنّ المتوسط العام لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي والمرتبطة بمجال "كفاءة الجهاز الإداري" جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.55)، وقد احتلت الفقرة رقم (2) التي نصها "كثرة الأعباء الإدارية الواقعة على كاهل الجهاز الإداري بالمدرسة" المرتبة الأولى بين فقرات هذا المجال بمتوسط حسابي بلغ (4.18) وبدرجة موافقة مرتفعة، في حين جاءت الفقرة رقم (5) التي نصها "لا يوجد رقابة عليا على الخطة

الإستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار" بالمرتبة الأخيرة بين هذه المعوقات، وبمتوسط حسابي بلغ (3.55) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث، الذي نصه:

" هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري المدارس بمنطقة تبوك لواقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي باختلاف المتغيرات (النوع الاجتماعي، و الخبرة الادارية)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي حسب المتغيرات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والخبرة الإدارية) والجدول رقم(14) يوضح ذلك.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والإحترافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الثانوية لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	المجال	
إعداد الخطة الإستراتيجية	النوع الاجتماعي	ذكر	0.49	3.61	
	النوع الاجتماعي	أنثى	0.52	3.63	
الخبرة	النوع الاجتماعي	أقل من خمس سنوات	0.33	3.70	
		من 5-10 سنوات	0.49	3.68	
		أكثر من 10 سنوات	0.59	3.50	
تنفيذ الخطة الإستراتيجية	النوع الاجتماعي	ذكر	0.44	3.59	
		النوع الاجتماعي	أنثى	0.41	3.70
		النوع الاجتماعي	أقل من خمس سنوات	0.41	3.58
الخبرة	النوع الاجتماعي	من 5-10 سنوات	0.44	3.67	
		النوع الاجتماعي	أكثر من 10 سنوات	0.44	3.63
		النوع الاجتماعي	ذكر	0.59	3.44
تقييم الخطة الإستراتيجية	النوع الاجتماعي	النوع الاجتماعي	0.45	3.49	
		النوع الاجتماعي	أقل من خمس سنوات	0.31	3.45
		النوع الاجتماعي	من 5-10 سنوات	0.39	3.43
الكلية	النوع الاجتماعي	النوع الاجتماعي	0.74	3.50	
		النوع الاجتماعي	أكثر من 10 سنوات	0.38	3.55
		النوع الاجتماعي	أنثى	0.36	3.61
الخبرة	النوع الاجتماعي	النوع الاجتماعي	0.26	3.57	
		النوع الاجتماعي	أقل من خمس سنوات	0.36	3.59
		النوع الاجتماعي	من 5-10 سنوات	0.44	3.54

تشير البيانات الواردة في الجدول (14) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية)، وللكشف في ما إن كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Tow-Way ANOVA)، والجدول رقم (15) يوضح نتائج ذلك.

جدول (15)

نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية للتخطيط الإستراتيجي وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة الإدارية)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الجوانب الإدارية	النوع الاجتماعي	0.024	1	0.024	0.093	0.761
	الخبرة الإدارية	0.829	2	0.415	1.625	0.202
	النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	0.256	2	0.128	0.502	0.607
الجوانب الفنية	الخطأ	23.469	92	0.255		
	المجموع	1306.469	98			
	النوع الاجتماعي	0.404	1	0.404	2.170	0.144
الجوانب المالية	الخبرة الإدارية	0.270	2	0.135	0.726	0.487
	النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	0.477	2	0.238	1.282	0.282
	الخطأ	17.110	92	0.186		
الجوانب الكلية	المجموع	1311.306	98			
	النوع الاجتماعي	0.120	1	0.120	0.403	0.527
	الخبرة الإدارية	0.054	2	0.027	0.091	0.914
الجوانب المالية	النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	0.359	2	0.179	0.604	0.549
	الخطأ	27.327	92	0.297		
	المجموع	1201.760	98			
الجوانب الكلية	النوع الاجتماعي	0.143	1	0.143	1.018	0.316
	الخبرة الإدارية	0.104	2	0.052	0.370	0.692
	النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	0.306	2	0.153	1.089	0.341
الجوانب الكلية	الخطأ	12.941	92	0.141		
	المجموع	1262.497	98			

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي ككل أو للمجالات يعزى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية) أو للتفاعل بين متغير الجنس والخبرة الإدارية.

نتائج السؤال الرابع، الذي نصه:

هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات مديري المدارس بمنطقة تبوك لمستوى المعوقات التي تحول دون

ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي باختلاف المتغيرات (الجنس، والخبرة الإدارية)؟.

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية) والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارسة للتخطيط الإستراتيجي وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية)

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المجال
ثقافة التخطيط الإستراتيجي	النوع الاجتماعي	3.05	0.33	ذكر
	الخبرة	2.95	0.51	أثنى
	من 5-10 سنوات	2.95	0.46	أقل من خمس سنوات
	أكثر من 10 سنوات	3.71	0.57	من 5-10 سنوات
	النوع الاجتماعي	3.75	0.45	ذكر
ضغوط العمل اليومية	الخبرة	3.73	0.34	أثنى
	من 5-10 سنوات	3.75	0.49	أقل من خمس سنوات
	أكثر من 10 سنوات	3.71	0.64	من 5-10 سنوات
	النوع الاجتماعي	3.86	0.58	ذكر
كفاءة الجهاز الإداري	الخبرة	3.86	0.52	أثنى
	من 5-10 سنوات	3.89	0.63	أقل من خمس سنوات
	أكثر من 10 سنوات	3.89	0.58	من 5-10 سنوات
	النوع الاجتماعي	3.80	0.48	ذكر
الكلي	الخبرة	3.50	0.34	أثنى
	من 5-10 سنوات	3.54	0.24	أقل من خمس سنوات
	أكثر من 10 سنوات	3.56	0.25	من 5-10 سنوات
	النوع الاجتماعي	3.53	0.31	ذكر
	الخبرة	3.49	0.32	أثنى
	من 5-10 سنوات	3.05	0.33	أقل من خمس سنوات
	أكثر من 10 سنوات	2.95	0.51	من 5-10 سنوات

تشير البيانات الواردة في الجدول (16) إلى وجود فروقات ظاهرية في المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي حسب المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية)، وللكشف في ما إذا كانت هذه الفروقات ذات دلالة إحصائية تم استخدام تحليل التباين الثنائي (Tow-Way ANOVA)، والجدول رقم (17) يوضح نتائج ذلك.

جدول (17)

نتائج تحليل التباين الثنائي للكشف عن الفروق في تقديرات أفراد العينة لمستوى

المعوقات وفقا للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، الخبرة الإدارية)

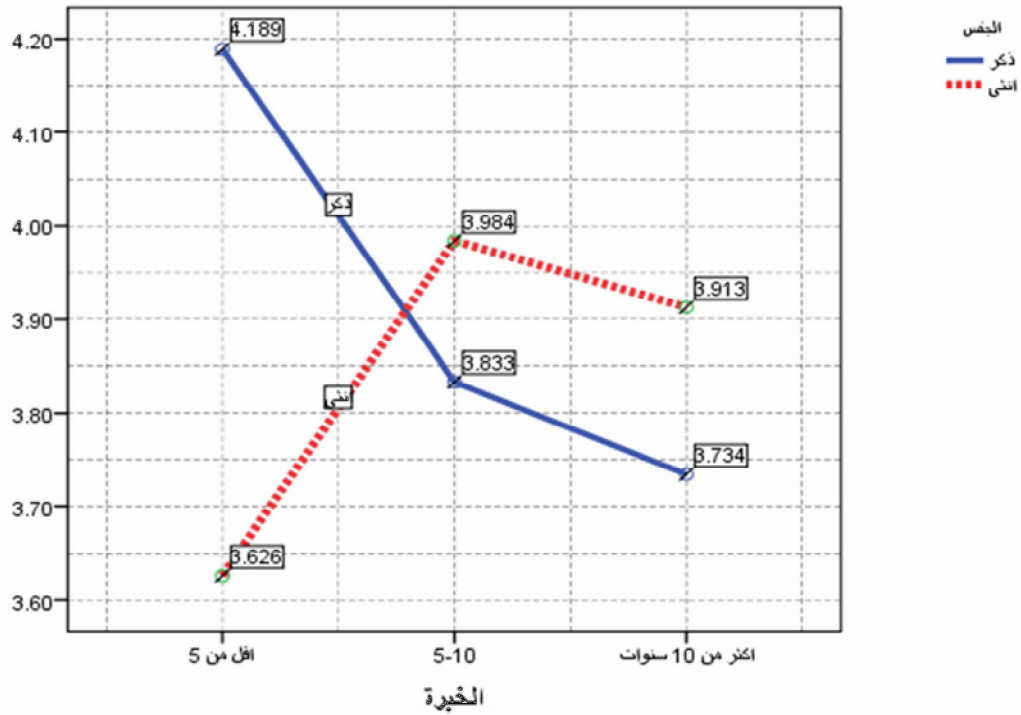
المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
ثقافة التخطيط الإستراتيجي	النوع الاجتماعي	0.071	1	0.071	0.329	0.568
	الخبرة الإدارية	0.140	2	0.070	0.325	0.723
	النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	0.162	2	0.081	0.376	0.687
	الخطأ	19.550	91	0.215		
	المجموع	876.200	97			
ضغوط العمل اليومية	النوع الاجتماعي	0.041	1	0.041	0.143	0.706
	الخبرة الإدارية	0.076	2	0.038	0.134	0.874
	النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	0.141	2	0.071	0.249	0.780
	الخطأ	26.176	92	0.285		
	المجموع	1387.688	98			
كفاءة الجهاز الإداري	الجنس	0.131	1	0.131	0.438	0.510
	الخبرة الإدارية	0.156	2	0.078	0.261	0.771
	الجنس النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	2.142	2	1.071	3.581	*0.032
	الخطأ	27.515	92	0.299		
	المجموع	1486.975	98			
الكلية	النوع الاجتماعي	0.001	1	0.001	0.014	0.905
	الخبرة الإدارية	0.083	2	0.042	0.448	0.640
	النوع الاجتماعي * الخبرة الإدارية	0.197	2	0.098	1.056	0.352
	الخطأ	8.475	91	0.093		
	المجموع	1209.273	97			

* دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05)

تشير البيانات الواردة في الجدول رقم (15) إلى عدم وجود فروق ذات

دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي ككل أو للمجالات يعزى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية) في حين أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة للمعوقات المرتبطة بكفاءة الجهاز الإداري يعزى للتفاعل بين (الجنس، والخبرة الإدارية) ، والشكل رقم (9) يوضح أثر التفاعل بين الجنس والخبرة الإدارية لمديري المدارس الثانوية.



شكل رقم (9)

الاختلاف في تقديرات مديري المدارس الثانوية لمستوى المعوقات المرتبطة بكفاءة الجهاز الإداري وفقا للتفاعل بين الخبرة الإدارية والجنس

يظهر الشكل رقم (9) أن تقديرات الإناث ذوات الخبرة أقل من 5 سنوات للمعوقات المرتبطة بكفاءة الجهاز الإداري، والتي تحول دون ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي يفوق تقديرات الذكور، وبتقدم الخبرة (5-10 سنوات)، و(أكثر من 10 سنوات) تصبح تقديرات الذكور لهذه المعوقات أعلى من تقديرات الإناث.

2.4 مناقشة النتائج.

1. مناقشة نتائج السؤال الأول، الذي نصه: "ما واقع تطبيق مديري المدارس في

محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومن وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج أن المتوسطات الحسابية لواقع تطبيق مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة، ولعل ذلك يعود إلى أن مديري المدارس الثانوية بمحافظة تبوك هم حديثي العهد بالتخطيط الإستراتيجي نظرًا لحدثة دخول التخطيط الإستراتيجي على مستوى مديريات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

كما أن النظرة السائدة للتخطيط الإستراتيجي على أنه ممارسة تقوم بها الإدارات العليا والخبراء المختصون في إدارة التعليم، وليس مهمة أساسية لعمل مدير المدرسة وتقع ضمن الوصف الوظيفي له، كما أن المهمات والمسؤوليات المتعددة التي تقع على كاهل مدير المدرسة وحجم الأعباء التي يقوم بها قد تكون سبباً في ضعف ممارسة التخطيط الإستراتيجي لا سيما أنه يتطلب وجود جهد كبير وكادر إداري مدرب يساند مدير المدرسة أثناء عملية التخطيط.

ويمكن أن تعزي الباحثة هذه النتيجة أيضاً إلى ضعف الدورات المتخصصة في هذا المجال التي تقدم لمديري المدارس، فمثل هذا النوع من التخطيط يستوجب تقديم دورات متخصصة تقدم فيها معلومات نظرية يرافقها ممارسة تطبيقية على أرض الواقع، كما أن غياب مفهوم المنافسة بين مديري المدارس الثانويين لعدم وجود الحافز قد يكون سبباً في تدني ممارسة التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى عدم وجود رسائل مكتوبة ومعروفة توجه

لمديري المدارس والعاملين فيها من قبل إدارة التعليم بخصوص التخطيط الإستراتيجي كنوع من المتابعة والتغذية الراجعة بالموضوع.

كما يمكن أن تعود هذه النتيجة إلي عدم وجود نموذج تخطيط إستراتيجي يتلاءم مع الوضع الراهن التنظيمي بالمدارس ، ولعدم وجود دليل يساعد الممارسين على الاسترشاد بخطوات التخطيط الإستراتيجي وعملياته ، ويقدم من خلاله نموذجاً تطبيقياً للتخطيط الإستراتيجي . وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (الدحل الله، 2012) ، (عطوة، 2012).

أما على مستوى المجالات (إعداد الخطة الإستراتيجية، وتنفيذ الخطة الإستراتيجية، وتقييم الخطة الإستراتيجية)، فقد جاءت أيضا بواقع تطبيق متوسط ولجميع المجالات، محتلاً المرتبة الأولى مجال "تنفيذ الخطة الإستراتيجية"، وفي المرتبة الثانية مجال "إعداد الخطة الإستراتيجية"، واحتل مجال "تقييم الخطة الإستراتيجية" المرتبة الثالثة والأخيرة بين هذه المجالات، وتعزو الباحثة حصول مجال تنفيذ الخطة الإستراتيجية على المرتبة الأولى بين هذه المجالات إلى أن المديرين يمتلكون المهارات اللازمة لعملية التنفيذ من حيث تحديد المسؤولين عن عملية التنفيذ، وكذلك معرفتهم بالتقنيات والوسائل اللازمة لعملية التنفيذ دون إدارتهم لنوعية المحتوى ومهارات التخطيط الإستراتيجي وفقاً للمنهجية الحديثة في مثل هذا النوع من التخطيط، وما يدل على ذلك حصول الفقرات المتعلقة بـ "تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الإجرائية" و "تشكيل فرق العمل لمحاور الخطة الإستراتيجية" و"تحديد الموارد المادية (التجهيزات) اللازمة لتنفيذ الخطة الإجرائية" على درجة موافقة مرتفعة.

ويعزى السبب في حصول مجال تقييم الخطة الإستراتيجية على المرتبة الأخيرة بين هذه المجالات إلى القائمين على عملية التخطيط الإستراتيجي في المدارس الذين لا يملكون الرصيد المهاري والمعرفي مثل معرفتهم بأساليب التقويم الحديثة المستخدمة حالياً الذي يمكنهم من القيام بهذه العملية على الرغم من كونها ضرورة من ضرورات التخطيط وعنصر رئيسي له امتداد لنجاحه، ولقلة

الدورات التدريبية لهم في هذا المجال، وأيضاً عدم مساءلتهم عنها من قبل المسؤولين تجعلهم غير ملزمين بها.

2. مناقشة نتائج السؤال الثاني الذي نصه: "ما المعوقات التي تحول دون فعالية تطبيق مديري المدارس بمحافظة تبوك للتخطيط الإستراتيجي ومن وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج أنّ المتوسطات الحسابية لتقديرات مديري المدارس الثانوية في محافظة تبوك للمعوقات التي تحول دون تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي وعلى المستوى الكلي جاء بدرجة متوسطة، وعلى مستوى المجالات (ثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين، وضغوط العمل اليومية، وثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين)، فقد تراوحت بين المستوى المتوسط والمرتفع، محتلاً المرتبة الأولى المعوقات المرتبطة "كفاءة الجهاز الإداري" وبدرجة موافقة مرتفعة من قبل مديري المدارس، وتفسر الباحثة هذه النتيجة والمتعلقة بكفاءة الجهاز الإداري وحصوله على المرتبة الأولى بين المعوقات إلى أن ضعف امتلاك بعض المهارات المستخدمة في التخطيط الإستراتيجي لمديري المدارس تمثل معوقات أمامهم عند تطبيق التخطيط الإستراتيجي المدرسي، فكثير من المديرين يعتقدون أن خطوات التخطيط الإستراتيجي لا تختلف عن التخطيط الإجرائي، إضافة إلى عدم وجود مرجعية في المدرسة لكي تبنى عليها الأسس العملية للخطة الإستراتيجية، إذ يعتقد الكثير منهم أن المفاهيم في الخطة الإستراتيجية واضحة لديهم ولكن عند استخدامهم لها يجدون صعوبة في ذلك، كما أن عدم استقرار الكادر الإداري في المدرسة قد يكون من الأسباب التي تشكل عائقاً أمام التخطيط الإستراتيجي.

كما يمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى أن عدم تخصيص إدارة التعليم أي تشجيع أو تعزيز للجهود المتميزة لفريق التخطيط المدرسي، مما يجعل الجميع سواء، يمثل عائقاً لتحسين التخطيط الإستراتيجي ويقلل من دافعية القائمين عليه.

كما ترى الباحثة أن من ضمن الأسباب التي أدت وجود معوقات مرتبطة بكفاءة الجهاز الإداري قلة الدورات التدريبية للإداريين القائمين على عملية

التخطيط في المدارس، وعدم إعطاء عملية التدريب لهذا المفهوم أولوية كبرى، وبالتالي الرصيد المعرفي والمهاري مما ينتج عنه ضعف قدرة واستعداد الكادر الإداري للقيام بواجباتهم في إعداد الخطة الإستراتيجية وتنفيذها، وفي القيام بعمليات التخطيط الإستراتيجي وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (سليمان، 2007) و (Robinson,2005).

وفي ما يتعلق بالمعوقات المرتبطة بـ "ضغوط العمل اليومية" وحصوله على المرتبة الثانية بين المعوقات يمكن أن تعود هذه النتيجة إلى كثرة الأعباء التدريسية للعاملين تجعل من التخطيط الإستراتيجي عبئاً إضافياً عليهم، إضافة إلى إنشغال الإدارة بالمشاكل الروتينية واليومية وعدم تخصيص الوقت الكافي لممارسة التخطيط الإستراتيجي، إضافة إلى المجهود الكبير الذي يحتاجه إعداد الخطة الإستراتيجية وخاصة في ضوء الاهتمام الكبير بالشكل، وكبر حجم الخطة المدرسية وما تتطلبه من جهود ضمن المدارس الثانوية، كما يمكن أن يكون غياب التسهيلات لفريق إعداد الخطة الإستراتيجية ساهم بشكل أو بآخر في زيادة العبء على إدارة المدرسة وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة كل من (الشاعر، 2007) و (سليمان، 2007).

كما بينت نتائج الدراسة أن المعوقات المرتبطة بثقافة التخطيط الإستراتيجي لدى العاملين أقل تأثيراً من المعوقات السابقة، وإن جاءت وبدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر مديري المدارس. وقد تعود هذه النتيجة إلى وجود البرامج التوعوية بمجال التخطيط الإستراتيجي وانتشار ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين وإن لم تكن بمستوى الطموح كما يمكن أن تكون هذه الثقافة بعيدة عن واقع الممارسة أو التطبيق نظراً للأعباء الملقاة على عاتق الفريق المعني بالتخطيط الإستراتيجي، ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى عدم وجود مواد مرجعية كافية واقتصارها على أوراق عمل في صور أنشطة لا تحتوي على إطار نظري كاف لامتلاك المفاهيم وتعزيز ثقافة التخطيط الإستراتيجي بين العاملين.

3. مناقشة نتائج السؤال الثالث، الذي نصه: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري المدارس بمنطقة تبوك لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي باختلاف المتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة الادارية)؟".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لواقع تطبيقهم للتخطيط الإستراتيجي ككل أو للمجالات يعزى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية) أو للتفاعل بين متغير الجنس والخبرة الإدارية. وقد تعزى هذه النتيجة وفي ما يتعلق بمتغير الجنس إلى اتباع السياسات العامة والفلسفة الإدارية التي تحددها وزارة التربية والتعليم في كل من مدارس الذكور والإناث على حد سواء لذا كان إمام مديري المدارس من كلا الجنسين بموضوع التخطيط الإستراتيجي متقارباً وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الدخل الله ، 2012).

وفي ما يتعلق بمتغير الخبرة الإدارية فقد تعزى هذه النتيجة إلى حداثة استخدام التخطيط الإستراتيجي بالميدان التربوي، كما أن الكفاءة الإدارية تعتمد وبدرجة كبيرة على المهارات والإمكانات والقدرات الإبداعية، وتبني أساليب وتقنيات إدارية حديثة ومنها التخطيط الإستراتيجي، وقد لا تتوفر هذه الصفات في بعض المديرين الذين يحرصون على اتباع الطرق القديمة في الإدارة ويخشون تطبيق كل ما هو جديد خوفاً من المخاطر التي تترتب على ذلك، لذا بدأ متغير الخبرة الإدارية غير مؤثر في هذا الجانب من الدراسة، كما يمكن أن تعود هذه النتيجة أيضاً إلى أن الدورات التدريبية المنعقدة من قبل وزارة التربية والتعليم لجميع المديرين بغض النظر عن سنوات الخدمة لديهم، وقد جاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (Bryson,2003) واختلفت مع دراسة كل من (عطوة، 2012)، (الحارثي، 2006).

4. مناقشة نتائج السؤال الرابع، الذي نصه: "هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات مديري المدارس بمنطقة تبوك لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي باختلاف المتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة الإدارية)؟".

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك لمستوى المعوقات التي تحول دون ممارستهم للتخطيط الإستراتيجي ككل أو للمجالات يعزى المتغيرات الديموغرافية (الجنس، والخبرة الإدارية)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس الذكور والإناث هم يتلقون الدعم ذاته والمتعلق بالتخطيط الإستراتيجي، فهم يعملون تحت الظروف والإمكانات نفسها، ويتمتعون بمهارات وقدرات واحدة دون تمييز بينهم، لذا فهم يعانون من المشكلات نفسها التي تشكل عائقاً لهم أثناء ممارسة التخطيط الإستراتيجي، فضغط العمل اليومية يتعرضون لها بالمستوى نفسه، فهم يتبعون لإدارة تعليمية واحدة، ويتلقون التعليمات نفسها بهذا الخصوص، ويتلقون الدورات التدريبية نفسها، كما أن حداثة موضوع التخطيط الإستراتيجي قللت من أهمية الخبرة الإدارية في التغلب على مثل هذه المعوقات وجاءت هذه النتيجة متفقة مع دراسة (الشاعر، 2007).

3.4 التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية فإن الباحثة توصي بالآتي:
- عقد المزيد من الدورات التدريبية لمديري المدارس الثانوية لتنمية مهارات التخطيط الإستراتيجي لديهم.
 - عمل دراسات تقييمية للخطط الإستراتيجية التي يخططها مديرو المدارس الثانوية.
 - تزويد مديري المدارس بدليل إجرائي في التخطيط الإستراتيجي للاسترشاد به عند التخطيط الإستراتيجي.

- توفير حوافز للفريق المشارك في المدارس الثانوية في التخطيط الإستراتيجي.
- تعزيز الثقافة التنظيمية الداعمة للتخطيط الإستراتيجي في القطاع التعليمي ابتداءً من المدارس، ووضع الإجراءات اللازمة لتفعيلها.

المراجع

أ. مراجع العربية:

أبو العلا، فرج.(1999). دراسة تحليلية لمدى تطبيق التخطيط الإستراتيجي في قطاع الصناعات الهندسية ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، مصر.

أبو دولة، جمال .(2005). تقييم مستوى ممارسة التخطيط الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: دراسة مقارنة بين منظمات القطاعين العام والخاص الأردنية، *المجلة العربية للإدارة* ، مجلد(25)(1): 85-133.

أبو هاشم، محمد.(2007). واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس وكالة الغوث وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، جامعة غزة الإسلامية.

آل الشيخ ، سليمان بن عبد الرحمن.(2005). *معوقات التنفيذ الجيد للخطة الاستراتيجية*. متوافر على الانترنت على الموقع <http://www.kku.edu.sa/StratigicManage/Summmary/Default>.
بابكر ، فيصل عبد الله (2004) . *التخطيط الاستراتيجي* " ، المملكة العربية السعودية.

توفيق، عبد الرحمن.(2005). *التخطيط الإستراتيجي، هل يخلو المستقبل من المخاطر*، مركز الخبرات المهنية، القاهرة.

الحارثي، سعاد.(2006). *مؤشرات التخطيط الإستراتيجي في كليات البنات في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس* ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأميرة نورة، الرياض

حسين، حسن مختار .(2002) تصور مقترح لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي المصري ، *مجلة كلية التربية* ، العدد(6) ، ص 159-210.

- الحسيني، فلاح. (2000). الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- خثيلة، هند. (2000). التخطيط الإستراتيجي، مجلة رسالة الخليج العربي ، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض ، العدد(72): 53-85.
- الخزامي، نبيل. (2000). الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، مصر.
- الدخل الله، هيا. (2012) درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظرهم ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش الأهلية، الأردن.
- الدوري، زكريا. (2005). الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- رستم، رفعت. (2004). التخطيط الإستراتيجي في التعليم الجامعي، المجلة العلمية، المجلد الأول، العدد الأول، وحدة الجودة في الجامعة الإسلامية. السالم، مؤيد سعيد. (2005). أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى.
- السعدي، عصرية. (2010). متطلبات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في مرحلة التعليم العام بسلطنة عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد البحوث والدراسات العربية، القاهرة.
- سكيك، سامية. (2008). تنمية مهارات مديري المدارس الثانوية بمجال التخطيط الإستراتيجي في فلسطين ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- سليمان، عادل. (2007) معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- السويدان، طارق، والعدولي، محمد. (2005). كيف تكتب خطة إستراتيجية، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض.

الشاعر، عدلي.(2007).معوقات التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.

الشويخ، عاطف.(2007). واقع التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية: غزة

ضحاوي، بيومي والمليجي، رضا.(2011). التخطيط الإستراتيجي في التعليم رؤى مستقبلية ونماذج تطبيقية، دار الفكر العربي، القاهرة: مصر.
العارف، ناديا .(2001). التخطيط الإستراتيجي والعلومة ، الدار الجامعية، مصر.

عباس، علي.(2004).أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

العبد، جلال.(2003). إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر.

عطوة، هدى.(2012). درجة امتلاك الإدارات الأكاديمية في الجامعات الأردنية لمهارات التخطيط الإستراتيجي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة جرش الأهلية، الأردن.

عوض، محمد أحمد ، (2007) الإدارة الإستراتيجية. الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية للطبع والنشر.

غنيم، عثمان.(2001)التخطيط أسس ومبادئ عامة ، الطبعة الثانية ، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان.

الفواز، نجوى.(2008). التفكير الإستراتيجي(الأنماط- الممارسات- المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القرني، عبدالخالق. (2012). **التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام بمحافظة الطائف (تصور مقترح)**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

القطامين، أحمد. (2002). **التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التعليم العام** : دراسة تطبيقية تحليلية "، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** ، المجلد (18) (2): 37-75.

الماضي، محمد. (2006). **إدارة الإستراتيجية**، جامعة القاهرة، الطبعة السادسة القاهرة.

المبعوث، محمد. (2003) **تصور مقترح للتخطيط الإداري استراتيجي في إدارة مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية**، **مجلة التربية** ، **الجية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية**، القاهرة، العدد (8): 79-126.

متولي، السيد. (2003). **الإدارة - رؤية مصرية معاصرة**، مكتبة عين شمس. مدبولي، محمد. (2001). **التخطيط الإستراتيجي**، الطبعة الأولى، مكتبة الدار العربية للكتاب، القاهرة.

مرسي، نبيل. (2003). **الإدارة الإستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس**، الدار الجامعية، مصر.

مرسي، نبيل. (2005). **التفكير الإستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي**، الدار الجامعية، مصر.

الهاشم، ليلي. (2006). **واقع الإلدة الإستراتيجية في الأ جهزة الحكومية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

هاينز، ستيفن. (2001). **التخطيط الإستراتيجي الناجح**، ترجمة تب توب لخدمات التعريب والترجمة، كوجان بيدج، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

ب. المراجع الأجنبية:

- Andreas , T and Petros , P. " Strategio Planning in Higher Education Athletic Department " , **International Journal of Educational Management** . No. 11 , (2002) PP (6 -17)
- Bliss, Sam , W. & others (1999). strategic planning and school – Based management systems. **www. swab – inc.comstplan –sum. htm. (28 / 04 / 2014)**.
- Bryson, John (2003). **Strategic planning for public and nonprofit organization** , Revised Edition Jossey- bass, www.idlp.com
- Burnham, West J.(1994). **Strategy policy and planning**, in Bush, T.and West Burnham, j.(eds), The principals of educational Mangement, Harlow, Longman.
- Camprell, Vlacia.(2003). The perceived Impact of Strategic planning on professional Development in Berks county and chester county public schools, **Dissertation Abstracts International**, Widener University, Vol.64-12A, , pp4280.
- Grant , H.; Thomas , D. (2004) ; Definitions , benefits , and barriers of K -12 educational strategic planning . **Journal of Instructional Psychology**.
- Johnson, Julie.(2004). Strategic planning in the Millard public schools, the University of Nebraska, Linclon, **Dissertation Abstracts international**, Vol65-90A, of, pp323.
- Moxley , S .(2003) ." Strategic Planning Process used in School Districts in the Southeastern United States " : University of Central Florida, Vol . 64 -02 A , **Disertatation Abstracts International** , pp.359
- Ron Robinson, (2005): **Overcoming Barriers to Strategic Planning**, ABARIS Consulting Inc.
- Susan Stefan, (2005):**Barriers and Strategies for Successful HER Implementation**, Sayers Healthcare.
- Wheelen, Th &Hunger, D.(2006). **Concepts in Strategic Management and Business policy**, 10ed. Prentice Hall, New jersy.

الملحق أ
الاستبانة بالصورة النهائية.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ,,,,,,,,,,,,,, وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة تهدف إلى الكشف عن " درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم " , وهو جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الاصول والادارة التربوية بجامعة مؤتة , راجياً الإجابة على جميع الفقرات بوضع إشارة (P) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم بالنسبة لكل فقرة ، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها يتم التعامل معها بسرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاملكم وعظيم اهتمامكم,,,,,
الباحثة

أولاً : المتغيرات الديموغرافية .

النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

الخبرة الادارية : أقل من 5 سنوات من 5- 10 سنوات أكثر من 10
سنوات

ثانياً : واقع تطبيق مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة تبوك للتخطيط
الاستراتيجي

ر.م	الفقرة	درجة امتلاك المهارة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
- مجال : اعداد الخطة الاستراتيجية						
1	صياغة رؤية واضحة تتسجم مع رؤية وزارة التربية والتعليم.					
2	صياغة رسالة واضحة تتسجم مع رؤية وزارة التربية والتعليم.					
3	صياغة قيم مؤسسية واضحة منسجمة مع قيم وزارة التربية والتعليم					
4	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة لتعرف على ابرز نقاط القوة .					
5	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة ل لتعرف جوانب الضعف					
6	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة ل لتعرف على الفرص المتاحة					
7	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف على التهديدات.					
8	صياغة الاهداف العامة والتفصيلية المراد تحقيقها في الخطة الاستراتيجية .					
9	تحديد افضل الطرق والاجراءات العملية المحققة المحققة للاهداف الاستراتيجية .					
- مجال: تنفيذ الخطة الاستراتيجية						
10	تشكيل فرق العمل لمحاو الخطة الاستراتيجية.					
11	تحديد مسؤوليات وواجبات فرق العمل .					
12	تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطة الاجرائية.					
13	تحديد الموارد المادية (التجهيزات) اللازمة لتنفيذ الخطة الاجرائية.					
14	تحديد الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاجرائية					
15	وضع الجداول الزمنية اللازمة لتنفيذ الخطة الاجرائية.					

ر.م	الفقرة	درجة امتلاك المهارة				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
16	تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ اهداف الخطة الاجرائية.					
- مجال: تقييم الخطة الاستراتيجية						
17	تحديد الجهات المسؤولة عن عملية المتابعة والتقويم					
18	عقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته					
19	عمل تقييم مستمر للخطة الاستراتيجية معتمدا على معايير ومؤشرات دقيقة للاداء					
20	للتأكد من أن التخطيط الاستراتيجي قد حقق الأهداف الاستراتيجية المرجوة منه وفقا للمعايير الموضوعية					
21	تقديم تغذية راجعة لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة.					
22	تطوير الخطط بشكل مستمر بما يتلاءم مع المعطيات والمتغيرات الموجودة					
23	تحديد المعوقات التي اعترضت عملية التخطيط الاستراتيجي للوقوف عليها والحد من تأثيرها					
24	كتابة تقارير للمراجعة السنوية للخطة					
25	تفعيل عملية التقييم لأجل تصحيح الأخطاء وتعديلها					
26	تقييم الأثر الذي أحدثته التخطيط الاستراتيجي					
27	تطبيق مبدأ المساءلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم تجاه تحقيق الأهداف المناطة بهم					

ثالثاً: معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة تبوك

ر.م	الفقرة	درجة المعوق				
		قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا
- مجال: ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة						
1	تدني مستوى قناعة المعنيين باعداد الخطة الاستراتيجية باهمية التخطيط الاستراتيجي					

ر.م	الفقرة	درجة المعوق			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
2	قلة دافعية العاملين للمشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي				
3	ضعف انتشار ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين في المدرسة				
4	قلة البرامج التوعوية والتدريبية للعاملين في المدرسة على التخطيط الاستراتيجي				
5	غياب العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين عند اعداد الخطة الاستراتيجية				
- مجال : ضغوط العمل اليومية					
6	سيطرة الاعمال اليومية الروتينية على معظم نشاطات العاملين في المدرسة				
7	عدم توافر الوقت الكافي لاعداد الخطة الاستراتيجية وتطبيقها				
8	غياب برامج تدريب العاملين على ادارة الوقت والتعامل مع ضغوط العمل				
9	ضعف التوافق بين قدرات العاملين وخبراتهم ومؤهلاتهم وبين متطلبات العمل				
10	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية لا توفر الانسجام داخل المدرسة.				
11	ضعف المرونة لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والقدرة على التكيف معها				
12	غموض الدور وعدم توافر المعلومات الكافية حول المهام والصلاحيات				
13	قلة ممارسة التفويض الفعال عند تطبيق الخطة الاستراتيجية				
- مجال : كفاءة الجهاز الإداري					
14	ضعف الكفاءة الادارية التي تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي والقدرة على تطبيقه				
15	غياب دور ادارة التعليم في اثاره حماس العاملين لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي				
16	لا يتوافر نظام حوافز ومكافآت خاص بالعاملين على انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي				
17	لا تتوافر الخبرة المناسبة لدى الجهاز الاداري				

درجة المعوق					الفقرة	ر.م
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					بمجال التخطيط الاستراتيجي	
					لا يوجد رقابة عليا على الخطة الاستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار	18
					ضعف تامين الامكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج اليها عملية التخطيط الاستراتيجي	19
					كثرة الاعباء الادارية الواقعة على كاهل الجهاز الاداري بالمدرسة	20
					التنقلات المتكررة للمشاركين بعملية التخطيط الاستراتيجي	21
					عدم تبني الادارة المدرسية برامج تدريبية تعزز الاعتماد على التخطيط كاسلوب عمل ناجح	22

الملحق ب
الاستبانة في صورتها الاولى

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المكرم سعادة حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان " واقع تطبيق مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الاستراتيجي ومعوقات تطبيقه من وجهة نظرهم " وهو جزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في قسم الاصول والادارة التربوية بجامعة مؤتة , وإلتزام هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من:

القسم الأول: ويشمل المعلومات الديموغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة، وهي: (النوع الاجتماعي , الخبرة الادارية).

القسم الثاني: ويشمل الفقرات التي تقيس " درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الاستراتيجي "

القسم الثالث: ويشمل الفقرات التي تقيس " معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة تبوك .

علماً أن الإجابة عن فقرات الاستبانة والتي طورتها الباحثة بالرجوع إلى الأدبيات المتعلقة بالموضوع، ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ولكونكم أصحاب اختصاص ومن المهتمين في هذا المجال يسر الباحثة أن يضع بين أيديكم هذه الاستبانة في صورتها الأولية راجيا منكم التكرم بقراءة فقراتها وتحكيمها من حيث: نأ مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تدرج تحته.

نأ شمولية المجال الواحد ووضوح الفقرات وسلامتها اللغوية.

نأ إضافة أو حذف أو تعديل ما تروونه مناسباً.

نأ أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة.

شاكرين لكم سلفاً حسن تعاملكم وعظيم اهتمامكم،،،،،

الباحثة

القسم الأول : المتغيرات الديموغرافية .

النوع الاجتماعي : ذكر أنثى

الخبرة الادارية : أقل من 5 سنوات من 5- 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني : درجة ممارسة مديري المدارس في محافظة تبوك للتخطيط الاستراتيجي

ملاحظات	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة		مناسبة الفقرة		الرقم	الفقرات
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة		
مجال : التحليل الاستراتيجي :								
							1	تحليل البيئة الداخلية للمدرسة من حيث الموارد المتاحة
							2	تحديد الهدف العام من عملية التخطيط وتوضيحه
							3	معرفة التشريعات والقوانين ذات الأثر في عملية التخطيط الاستراتيجي
							4	دراسة وضع التسهيلات المتوفرة في المدرسة مثل (تجهيزات، مباني وغيرها)
							5	تحليل الوظائف وذلك بتضمين التفاصيل عن واجبات الوظيفة ومتطلباتها
							6	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف على الفرص المتاحة
							7	وضع الإطار الزمني لعملية التخطيط ومراحلها المختلفة
							8	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف على نقاط الضعف فيها

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
9	مراجعة الخطط الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة الخارجية للمدرسة							
10	تحليل البيئة الخارجية للمدرسة للتعرف على نقاط الضعف فيها							
11	مراجعة الخطط الاستراتيجية عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية للمدرسة							
المجال الثاني : الصياغة الاستراتيجية								
1	تقسيم الخطة إلى مراحل زمنية محددة							
2	تحديد المسؤوليات والأدوار وتوزيعها على أعضاء فريق العمل التخطيطي							
3	صياغة الأهداف بشكل واضح ومحدد لتسهيل عملية تنفيذها							
4	التفريق بين الأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى							
5	بناء خطة تتسجم مع خطة وزارة التربية والتعليم							
6	اختيار البدائل الاستراتيجية الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف							
7	تحديد رسالة للمدرسة تتسجم مع الرؤية المستقبلية							
8	تحديد الأولويات الاستراتيجية ضمن الحدود المتاحة في البيئة المدرسية							
9	صياغة قيم مؤسسية تتسجم مع رسالة المدرسة							
10	عقد اجتماعات دورية بين أعضاء فريق التخطيط لتبادل الآراء							
11	رسم خطط عمل بديله لكل استراتيجية تتسم بالمرونة اللازمة لأي تغيير							
12	وضع أهداف مرنة تسمح بالتعديل وفقا للمتغيرات المختلفة							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
13	تحديد رؤية مستقبلية تتسجم مع إمكانيات المدرسة وتطلعاتها							
14	تصميم استراتيجيات متوافقة مع أهداف المدرسة التربوية والتعليمية							
15	تنظيم ورش عمل للمعلمين حول وضع الخطة الاستراتيجية							
16	بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتخطيط الاستراتيجي							
17	ترجمة الأهداف طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل ليسهل تنفيذها							
18	ترجمة الأهداف متوسطة الأجل إلى أهداف قصيرة الأجل ليسهل تنفيذها							
المجال الثالث : إقرار الخطة وتنفيذها								
1	تحديد الجهات المسؤولة عن تنفيذ الخطة التطويرية							
2	إعداد خطة سنوية تطويرية انطلاقاً من الخطة الاستراتيجية							
3	تحديد التقنيات والوسائل اللازمة لتنفيذ الخطط							
4	كتابة الخطة الاستراتيجية بشكل واضح							
5	اعتماد نموذج للتخطيط الاستراتيجي بموافقة فريق التخطيط كنموذج للعمل							
6	عقد لقاءات دورية لمتابعة التنفيذ في جميع مستوياته							
7	تحديد المعلومات الضرورية المطلوبة لعملية تنفيذ الخطط							
8	تحديد البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفايات المعنيين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية							
9	وضع جداول زمنية لكل مكون من مكونات الخطة وفق أسس عملية واقعية							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال	
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية
10	وضع وصف تفصيلي للأنشطة المختلفة الواجب القيام بها لإنجاح الخطط الاستراتيجية						
11	تقدير الكلفة المالية للخطة						
12	توثيق الخطة الاستراتيجية بشكل جيد						
13	إشراك المجتمع المحلي في عملية التخطيط						
المجال الرابع : المتابعة والتقييم							
1	تحديد الجهات المسؤولة عن عملية المتابعة والتقييم						
2	عمل تقييم مستمر للخطة الاستراتيجية						
3	التأكد من أن التخطيط الاستراتيجي قد حقق الأهداف الاستراتيجية المرجوة منه وفقا للمعايير الموضوعية						
4	تقديم تغذية راجعة لعمليات تنفيذ الخطط لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة						
5	تطوير الخطط بشكل مستمر بما يتلاءم مع المتغيرات والمعطيات الموجودة						
6	تحليل المعوقات التي اعترضت عملية التخطيط الاستراتيجي للوقوف عليها والحد من تأثيرها						
7	كتابة تقارير للمراجعة السنوية للخطة						
8	متابعة عملية التقييم لأجل تصحيح الأخطاء وتعديلها						
9	تقييم الأثر الذي أحدثته التخطيط الاستراتيجي						
10	تطبيق مفهوم المساءلة والشفافية ليتحمل الأفراد مسؤولياتهم أثناء تحقيق الأهداف						

القسم الثالث : معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة تبوك:

ملاحظات	التعديل	انتماء الفقرة للمجال		وضوح الصياغة		مناسبة الفقرة		الرقم	الفقرات
		غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة	غير مناسبة	مناسبة		
ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين بالمدرسة									
								1	لا تتوفر قناعة عالية لدى العاملين بأهمية التخطيط الاستراتيجي
								2	لا يحرص العاملون على المشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي
								3	عدم شيوع ثقافة التخطيط الاستراتيجي بين العاملين بالمدرسة
								4	عدم وجود برامج توعوية وتدريبية كافية للعاملين بالمدرسة على التخطيط الاستراتيجي
								5	غياب العمل بروح الفريق الواحد بين العاملين عند اعداد الخطة الاستراتيجية
								6	لا يوجد توجه واضح بعيد المدى لتعزيز ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين.
المجال الثاني : ضغوط العمل اليومية									
								1	سيطرة الاعمال اليومية الروتينية على معظم نشاطات العاملين بالمدرسة
								2	عدم توافر الوقت المناسب لاعداد الخطة الاستراتيجية وتطبيقها
								3	غياب برامج تدريب العاملين على ادارة الوقت والتعامل مع ضغوط العمل
								4	لا يوجد توافق بين قدرات العاملين وخبراتهم ومؤهلاتهم وبين متطلبات العمل
								5	ظروف بيئة العمل المادية والمعنوية لا توفر الانسجام داخل المدرسة.
								6	عدم وجود المرونة الكافية لمقابلة التغيرات التي تحدث في البيئة والقدرة على التكيف معها
								7	غموض الدور وعدم توافر المعلومات الكافية حول المهام والصلاحيات
								8	عدم ممارسة التفويض الفعال عند تطبيق الخطة الاستراتيجية

المجال الثالث : كفاءة الجهاز الاداري							
							1 لا تتوفر الكفاءة الادارية التي تؤمن بالتخطيط الاستراتيجي والقدرة على تطبيقه
							2 لا تعمل ادارة التعليم على اثاره الحماس لدى العاملين لممارسة عملية التخطيط الاستراتيجي
							3 لا يتوافر نظام حوافز ومكافآت خاص بالعاملين على انجاح عملية التخطيط الاستراتيجي
							4 لا تتوفر الخبرة المناسبة لدى الجهاز الاداري بمجال التخطيط الاستراتيجي
							5 لا يوجد رقابة عليا على الخطة الاستراتيجية بشكل كامل ومراجعتها وتحديثها باستمرار
							6 ضعف تامين الامكانيات والمهارات المهمة التي تحتاج اليها عملية التخطيط الاستراتيجي
							7 كثرة الابعاء الادارية الواقعة على كاهل الجهاز الاداري بالمدرسة
							8 التنقلات المتكررة للمشاركين بعملية التخطيط الاستراتيجي

الملحق ج
قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص
د. نايل الرشايذة	إدارة تربوية / جامعة مؤتة
د. باسم الحوامدة	إدارة تربوية / جامعة مؤتة
أ. د.سامح محافظة	إدارة تربوية / جامعة مؤتة
د. عمر ابو هاشم	ادارة تربوية / إدارة تعليم تبوك
د.راجي الصرايرة	قياس وتقويم / جامعة مؤتة
د. هاشم القحطاني	إدارة تربوية / إدارة تعليم تبوك
د. موسى الحربي	إدارة تربوية / إدارة تعليم تبوك
د. محمد اللحيان	إدارة عامة وتخطيط / إدارة تعليم تبوك
د. عبدالله الحارثي	إدارة عامة وتخطيط / إدارة تعليم تبوك

الملحق د
كتاب تسهيل المهمة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

MU'TAH UNIVERSITY

President Office



جامعة مؤتة

مكتب الرئيس

Ref. : _____

Date : _____

الرقم : ٢٨٦٩

التاريخ : ١٤/٥/٢٠١٤م

الموافق : ١٤/٥/٢٠١٤م

سعادة مدير التربية والتعليم لمنطقة تبوك المحترم
المملكة العربية السعودية

تحية طيبة، وبعد:

أرجو التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم؛ لتسهيل مهمة الطالبة صالحة حامد الحربي، والتي تدرس في جامعة مؤتة ببرنامج ماجستير الإدارة التربوية، في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لإعداد دراستها الموسومة بـ: "واقع تطبيق التخطيط الاستراتيجي في مدارس محافظة تبوك الثانوية الحكومية ومعوقات تطبيقه"، من المعنيين لديكم، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير.

شاكرين لكم اهتمامكم وحرصكم على التعاون مع جامعة مؤتة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام،،،

رئيس الجامعة

أ.د. رضا شبلي الخوالدة

نسخة/ صيد الدراسات العليا

٥٠١١١١٥٠

مؤتة - الكرك - الأردن - هاتف: +٩٦٢-٣-٢٣٧٢٢٨٠ - ص.ب: (٧) الرمز البريدي: (٦١٧١٠) فاكس: +٩٦٢-٣-٢٣٧٥٥٤٠
Mu'tah-Karak-Jordan-Tel: +962-3-2372380 P.O.Box: (7) Zip Code: (61710) Fax: +962-3-2375540
www.mutah.edu.jo E-mail: mutah@mutah.edu.jo

المعلومات الشخصية

الاسم : صالحة حامد الحربي

الكلية : العلوم التربوية

التخصص : الإدارة التربوية

السنة : 2014